

**ÖRGÜT SAĞLIĞININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE
ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
UYGULAMA**

Ersin ARIKAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

Aralık, 2011

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT SAĞLIĞININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE
ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Ersin ARIKAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

AFYONKARAHİSAR 2011

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

26/12/2011

Ersin ARIKAN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Gonca KILIÇ

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU

: Yrd.Doç.Dr. Elbeyi PELİT

İmza



Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, yüksek lisans öğrencisi Ersin ARIKAN'ın “**Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 26.12.2011 tarihinde, saat 15:30'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

ÖRGÜT SAĞLIĞININ İŞ TATMINİ ÜZERİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Ersin ARIKAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Aralık 2011

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ

Son yıllarda artan rekabet koşulları karşısında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerek personelin, gerekse müşterilerin tatmininin sağlanması giderek önem kazanmıştır. Hizmet sektöründe önemli bir yere sahip olan turizm işletmelerinde de müşterilerin yüksek memnuniyet düzeyine ulaşmaları işgörenlerin işlerini sevmeleri ve işlerinden tatmin olmalarıyla mümkün olabilecektir. İşgörenlerin ve işverenlerin karşılıklı uyum ve işbirliği içinde çalışması, işverenlerin çalışanlarının çıkarlarını gözetmesi ve buna göre çalışanlarında işletmenin verimliliğinin artması için yüksek bir istek ve azimle çalışması örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşmasını sağlayabilecektir.

Bu çalışmada, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yapılan bir uygulamayla örgüt sağlığının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 276 çalışana anket uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm çalışanların demografik özelliklerini, ikinci bölüm iş tatmin düzeylerini, üçüncü bölüm ise örgütsel sağlık ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Ankete katılanların örgütsel sağlık ve iş tatminine ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Ayrıca, katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin görüşleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi ile belirlenmiştir.

Ankete katılanların iş tatmini ve örgütsel sağlık uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyet, turizm eğitimi alma durumu, eğitim durumu ve işletmedeki tecrübelerine göre farklılık göstermezken medeni durum, işletmedeki görev, gelir, yaş, çalışılan bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmada örgüt sağlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tespitine yönelik korelasyon analizi uygulanmış olup ilgili değişkenler arasındaki ilişki $r=0,854$ düzeyinde pozitif yönlü

kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre iş tatminini etkileyen en önemli örgüt sağlığı boyutlarının amaç birliği ve katılım olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Sağlığı, İŞ Tatmini, Afyonkarahisar, Beş Yıldızlı Otel İŞletmeleri.

ABSTRACT

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL HEALTH ON JOB SATISFACTION: AN APPLICATION ON FIVE STAR HOTELS IN AFYONKARAHISAR

Ersin ARIKAN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT**

December 2011

Advisor: Asst. Prof. Dr. Gonca KILIÇ

In recent years, because of the increasing competition conditions, the necessity of well satisfaction of the staff and customers has gained a greater importance, for firms to keep conducting their businesses. In the tourism, which is mentioned as one of the main services sectors, organizations should make their employees well satisfied in order to achieve a high satisfaction level of their customers. When the employees and the employers work in harmony and co-operation, when the employers give importance to the well being of the employees in organization and as a return for this when the employees work hard and eagerly to increase the efficiency of the organization provides a high level of organizational health.

The objective of this study is to reveal the effects of the organizational health on the job satisfaction with a survey made in the five-star hotels in Afyonkarahisar. For this purpose 276 employees were surveyed and observed in their job environment. Survey consists of 3 main sections; which are as following; first part aimed to determine the demographic features of employees, second part aimed to disclose the level of job satisfaction of employees, and finally third part aimed to reveal the ideas and apprehensions of the employees in their working environment. The employees in Afyonkarahisar five-star hotels make the sample space of the research. In the study, the opinions of the participants about the organizational health and job satisfaction were tested with t-test and variance analysis, to understand whether they show a statistically significant relation. The relation between the opinions of participants about organizational health was also tested to find a correlation with job satisfaction, using correlation and regression analysis.

According to the results of the survey, among the features of participants, gender, tourism education, educational level, and experience in management did not make a significant relation with job satisfaction. On the other hand; marital status, job in the organization, income level, age, the section in which the employee works

in the organization showed a significant relation. Between organizational health and job satisfaction, a positive correlation was found at the level of $r=0,854$.

According to Regression Analysis results, the most important dimensions of the organizational health, which affected job satisfaction most were unity of goals and participations of all employees around the same goals.

Key words: Organizational Health, Job Satisfaction, Afyonkarahisar, Five Star Hotels.

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ'a, çalışmanın uygulama aşamasında desteklerini aldığım Öğr. Grv. Adem ARMAN, Ünal ÖZGEN, İsmail AKDAĞ, Eren ERKILIÇ, Öğr. Grv. Mehmet KAHYAOĞLU, Yalçın KARAGÖZ ve Tuna DEMİRAY'a elde edilen verilerin analizlerinde yapmış olduğu katkılardan dolayı Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca lisansüstü eğitim sürecinde bilgi, birikimlerini ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Prof. Dr. İsmet Doğan, Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK, Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI, Yrd. Doç. Dr. Oktay EMİR ve Yrd. Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitimim süresince değerli görüşlerini benimle paylaşan Arş. Grv. Soner ARSLAN, Arş. Grv. Ali AVAN ve Arş. Grv. Özcan ZORLU'ya teşekkür ederim.

Bütün eğitim ve sosyal hayatım boyunca desteklerini bir an bile esirgemeyen aileme sonsuz şükranlarımı sunarım.

Ersin ARIKAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT SAĞLIĞI

1. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMINA İLİŞKİN TANIMLAR.....	4
2. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	6
2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	6
2.2. ÖRGÜT İKLİMİ	9
2.3. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK	11
3. ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN TEORİLER	13
3.1. MİLES'İN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ.....	13
3.2. HOY VE FELDMAN'IN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ	17
3.3. DÜNYA SAĞLIK ÖRGÜTÜNÜN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ	21
3.4. ROSEN'İN SAĞLIKLI ÖRGÜT TEORİSİ	23
3.5. LYDEN VE KLİNGELE'NİN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ.....	23
4. ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN TEORİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI ..	28
5. SAĞLIKLI VE SAĞLIKSIZ ÖRGÜTÜN FARKLARI.....	31
6. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖRGÜT SAĞLIĞININ ÖNEMİ	32

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	39
2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	41
3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI.....	44
3.1. KAPSAM KURAMLARI.....	44
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	45
3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	46
3.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı	48
3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	49
3.2. SÜREÇ KURAMLARI	50
3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	50
3.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı	51

3.2.3. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı	52
4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	53
4.1. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN BİREYSEL FAKTÖRLER	53
4.1.1. Cinsiyet	54
4.1.2. Yaş.....	54
4.1.3. Eğitim Durumu.....	55
4.1.4. Kıdem.....	56
4.1.5. Kişisel özellikler	57
4.1.6. Medeni Durum.....	58
4.2. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER.....	58
4.2.1. Ücret.....	59
4.2.2. Çalışma Arkadaşları.....	59
4.2.3. Terfi.....	59
4.2.4. Çalışma Koşulları	60
4.2.5. İşin Kendisi	61
4.2.6. Yönetim Politikaları	62
4.2.7. İletişim.....	62
4.2.8. Liderlik	63
4.2.9. Denetim	64
5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI	64
5.1. İŞ TATMİNİNİN OLUMLU SONUÇLARI	67
5.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	69
6. İŞ TATMİNİNE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN VE YAYGIN OLARAK KULLANILAN ÖLÇEKLER	72
6.1. PORTER İHTİYAÇ VE TATMİN ÖLÇEĞİ	73
6.2. MİNNESOTA TATMİN ÖLÇEĞİ	74
6.3. İŞ TANIMLAMA ENDEKSİ	75
6.4. GENEL KIYASLAMA VE KUNİN'İN YÜZ ÇİZELGESİ	75
7. ÖRGÜT SAĞLIĞININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	76
7.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	76
7.1.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	76
7.1.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	82
7.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ.....	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI ALGILARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	91
2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	92
3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZİ.....	92
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	93
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	93
5.1. VERİLERİN TOPLANMASI	93
5.2. VERİLERİN ANALİZİ	94
6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER.....	95

6.1. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK	95
6.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	97
6.3. KATILIMCILARIN ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULAR	100
6.4. KATILIMCILARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR	106
6.5. ÖRGÜT SAĞLIĞININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR	109
6.6. ÖRGÜT SAĞLIĞI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT ÇOKLU DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ	111
6.7. KATILIMCILARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI VE İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	112
6.7.1. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	112
6.7.2. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	113
6.7.3. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Karşılaştırılması	114
6.7.4. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması	115
6.7.5. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	115
6.7.6. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	116
6.7.7. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Karşılaştırılması	117
6.7.8. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin İşletme Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması	118
6.7.9. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılması	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	124
KAYNAKÇA	131
EKLER	159

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Miles'ın Örgütsel Sağlık Boyutları	16
Tablo 2. Hoy ve Feldman'ın Örgütsel Sağlık Boyutları	20
Tablo 3. Zayıf Örgütsel Sağlık Belirtileri.....	28
Tablo 4. Örgüt Sağlığı'nın Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları	30
Tablo 5. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları	31
Tablo 6. İş Tatmininin Mikro ve Makro Açıdan Faydaları	42
Tablo 7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG Kuramı Arasındaki İlişki.....	49
Tablo 8. İş Tatminine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi.....	96
Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	97
Tablo 10. Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları	97
Tablo 11. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları.....	97
Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları.....	98
Tablo 13. Katılımcıların Turizm Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Dağılımları.....	98
Tablo 14. Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	98
Tablo 15. Katılımcıların İşletmedeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları	99
Tablo 16. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları.....	99
Tablo 17. Katılımcıların Görev Değişkenlerine Göre Dağılımları	99
Tablo 18. İletişim Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	100
Tablo 19. Katılım Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	100
Tablo 20. Sadakat ve Bağlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	101
Tablo 21. Moral Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	101
Tablo 22. Kurumsal İtibar Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	102
Tablo 23. Etik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	103
Tablo 24. Performans Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	103
Tablo 25. Amaç Birliği Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	104
Tablo 26. Liderlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	104
Tablo 27. Gelişim Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	105
Tablo 28. Kaynak Kullanımı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	105
Tablo 29. Katılımcıların İçsel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler	106
Tablo 30. Katılımcıların Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler	108
Tablo 31. Örgütsel Sağlık ile İş Tatmini İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları	109
Tablo 32. Örgütsel Sağlık ve İş Tatmini Boyutlarının İlişkinine Yönelik Korelasyon Katsayıları	110
Tablo 33. Örgüt Sağlığı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	112
Tablo 34. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları	112
Tablo 35. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları.....	113
Tablo 36. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları	114

Tablo 37. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları	115
Tablo 38. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları.....	116
Tablo 39. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları ...	117
Tablo 40. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 41. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin İşletme Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları..	118
Tablo 42. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları.....	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Örgüt Sağlığı Şeması	22
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	45
Şekil 3. Herzberg'in Çift Faktör Teoremi	47
Şekil 4. Eşitlik Teorisinin Matematiksel Tanımlaması.....	52
Şekil 5. İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi	66
Şekil 6. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler	71
Şekil 7. Yüz Çizelgesi.....	75

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt	: Aktaran
ANOVA	: Analysis of Variance (ANOVA)
F	: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
MBA	: Master of Business Administration
P	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	:Korelasyon katsayısı
R ²	: Belirtme katsayısı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
s.	: sayfa
s.s.	: Standart sapma
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
\bar{x}	: Aritmetik Ortalama

GİRİŞ

Özellikle 21. yüzyıl ile birlikte artan rekabet koşullarında işletmelerin kendilerini sürekli geliştirmeleri, dolayısıyla teknolojileri takip etmeleri daha da önem kazanmıştır. Özellikle 20. ve 21. yüzyılda büyük bir hızla ilerleyen teknolojik gelişmeleri işletmelerin kullanmaları başarılı olmalarında önemli bir yere sahip olabilecektir. Teknolojiyi etkin bir biçimde kullanan işletmelerin üretim miktarlarında, kalitelerinde ve kârlarında önemli ölçülerde artış olabilecektir. Bu bağlamda birçok işletme için teknolojinin önemli bir unsur olduğunu belirtmek mümkündür. Diğer bir ifade ile işletmenin tüm sisteminin kurulması ve faaliyetlerini sürdürmesinde daha fazla katkı sağlayan, geliştirilmiş, iyileştirilmiş veya kullanım kolaylığı sağlayan her şey teknoloji olarak nitelendirilebilir. Örneğin; daha iyi üretim yapmayı imkân kılan yeni bir makine kadar, çalışanların verimliliğini arttıracak farklı ve yeni yönetim teknikleri ile yeni bir organizasyon, uygulama biçimi ve yaklaşımı da teknolojik yenilik olarak tanımlanabilir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2009: 53). Bu nedenle işletmelerin özellikle işgören motivasyonunu, verimliliğini veya memnuniyetini arttıracak çağdaş yönetim tekniklerini işletmelerinde uygulamaları gerekebilmektedir. Özellikle bu konuda iş tatmini, örgütsel sağlık, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi vb. gibi uygulamalar önem kazanmaktadır.

Örgüt kuramlarında tatmin genellikle çalışanların örgüte katkılarının karşılığında elde ettiklerinin dengesi olarak tanımlanabilir. İşin niteliği ile kişinin kendinde bulduğu nitelikler ne kadar yakınsa işinden tatmin düzeyinin o derece yüksek olabileceği varsayılmaktadır (Yıldırım, 1995: 442). Bu bağlamda örgütlerde işini severek yapan, iş stresinden uzak, sosyal hayatında sorunları daha az olan ve işinden üst düzeyde tatmin olan bireylerin oluşmasında örgütsel sağlık önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgüt içerisindeki liderlerin çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırıcı faaliyetlerde bulunması, iletişimin alt kademededen üst kademeye açık ve net olması, çalışanların işletme içerisinde etik kurallara uyması, çalışanların gelişimlerine önem verilmesi ve bütün bunların beraberinde çalışanların işletmenin amaçlarını benimsemeleri sağlıklı bir örgüt yapısıyla mümkün olabilecektir.

Örgüt sağlığı, sadece bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmekle kalmayarak, uzun zamanda devamlı gelişim göstermek, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştirmek ve devam ettirmek olarak tanımlanabilir (Miles, 1965: 17).

Hizmet sektörü gibi müşteri memnuniyetinin sağlanmasında işgörenlerin son derece önemli bir rol oynadığı sektörlerde yöneticilerin sağlıklı bir örgüt oluşturmak için gayret etmeleri, iç müşterilerin yani çalışanlarının işlerinden tatmin olmalarını sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmalarını gerektirmektedir. İşinden tatmin olan işgörenler sürekli olarak örgütün yararını düşünecek ve örgüt için elinden gelenin fazlasını yapmaya çalışabilecektir. Bu durum işletmelerin en büyük değerlerinden olan dış müşterilerinin tatmininin ve memnuniyetinin de üst düzeyde sağlanmasına katkı sağlayabilecektir. Diğer bir ifade ile örgütün sağlıklı bir yapıda olması için yöneticilerin yönetim tarzlarının açık iletişim ve katılımcı olması, örgüt içerisinde bir bütünlüğün olması, işletmenin kaynaklarının adil bir şekilde kullanılması, çalışanlar arasında saygılı ve hoşgörülü bir yapının olması gerekebilmektedir. Bu bazı temel örgütsel sağlık özelliklerinin örgütler de var olduğu düşünüldüğünde çalışanların iş tatminlerinin yüksek düzeyde olacağı düşünülebilir.

Hizmet sektöründe önemli bir yere sahip turizm işletmelerinde müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi için yapılabilecek çalışmaların başarıya ulaşması ve en temelde işletmenin başarıya ulaşması işinden tatmin olan çalışanlarla ve örgütsel sağlık düzeyi yüksek işletmelerde daha kolay olabilecektir.

Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin iş tatmin düzeylerine etkisinin belirlenmesi'nin amaçlandığı bu çalışmanın birinci bölümde örgütsel sağlık kavramı ve boyutlarına ilişkin literatür taraması sonucu ulaşılan bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, iş tatmini kavramı ve iş tatminine etki eden faktörler, iş tatminini ölçmeye yönelik araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçekler ve kuramları sunulmuştur. Bununla birlikte iş tatmininin işletmeler ve turizm işletmeleri açısından önemi ve olumlu etkileri ile iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları da bu bölümde yer verilen konular arasında olmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yöntem başlığı altında; verilerin toplanması, evren-örneklem ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan uygulamaya ilişkin geçerlik- güvenirlik ve faktör analizi de bu bölümde yer almaktadır. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri, çalıştıkları işletmeye ilişkin özellikler, örgütsel sağlık ve iş tatmini ile ilgili görüşler ve bu görüşlerin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması ve örgüt sağlığının iş tatminine etkisine de bu bölümde yer verilmiştir. Bulgular başlığı altında araştırmada kullanılan geçerlilik-güvenirlik ve kullanılan ölçeklere ait faktör analizi bu bölümde sunulmuştur. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri, işletmeye ait özellikleri, iş tatmini ve örgütsel sağlığa ilişkin görüşleri bu görüşlerin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması ve örgütsel sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik istatistiksel yöntemler bu bölümde sunulmuş olup araştırmanın son bölümünde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞI

1. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMINA İLİŞKİN TANIMLAR

Örgüt sağlığı kavramı genel sağlık kavramıyla benzerlik göstermektedir. Bir örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli bir biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir (Uras, 2000: 124). Örgüt sağlığı kavramı, araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalarla literatürde yer almıştır. Aytaç (2003)'ın belirttiğine göre sağlıkçılar örgüt sağlığı kavramını, bireylerin işyerlerindeki fiziki ve ruh sağlığını ön plana çıkartarak, işyerinin sağlık ve güvenlik bakımından uygunluğunu bununla birlikte fiziki koşullarında uygunluğunu irdemişlerdir. Örgütsel davranış ile ilgilenenler ise, işgören ve işveren arasındaki uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığını oluşturduğunu belirtmişlerdir. Sosyal psikologlar da örgüt sağlığı kavramını, çalışanın verimliliği, etkinliği, iş tatmini, çalışma barışı, kurumsal bağlılık ve sadakat duygusu oluşturmaya katkı sağlayan her tür zihinsel, psikolojik ve fizyolojik koşulların oluşturduğu bir “iyilik hali” olarak ele almışlardır (Tutar, 2010: 184).

Örgüt sağlığı kavramı, bireysel düşünme ve öğrenme ile örgütsel etkililiğin arasındaki ilişkiyi araştıran Argyris tarafından 1958 yılında ortaya konulmuştur. Bu kavramı etkenleriyle birlikte Miles (1965) ele alarak 1960'lı yılların sonlarında geliştirerek açıklamıştır. Miles (1965)'in ortaya koyduğu kuramsal çerçeve de 1980'lerde Hoy ve arkadaşları tarafından eleştirilmiş ve yeni bir kuramsal çerçeve önerilmiştir. Örgütsel sağlık kuramlarına Hoy ve arkadaşları ve diğer araştırmacılar tarafından eleştirilmelerine rağmen en fazla kabul gören ve üzerinde çalışılan kuramın, Miles'in Örgütsel Sağlık Kuramı olduğunu belirtmek mümkündür (Uras, 1998: 14).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel sağlığa ilişkin farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Söz konusu tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

- Örgütsel sağlık, tıpkı sağlıklı insanda olduğu gibi hiçbir organın birbiriyle çatışmaya, çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır (Başaran, 1988: 272).
- Bir bakıma örgütler yaşayan sistemler olarak tanımlanmaktadır. Birçok örgüt faaliyet gösterdikleri süre boyunca aynen insanlar gibi hasta olurlar ve tedaviye ihtiyaçları vardır. Hastalık durumları bazen tedavi edilebilir boyutlarda iken bazen de kronikleşmiş bir yapıya kavuştuklarında tedavi edilemeyebilirler. Bir örgütün sağlık durumunun tahmin edilmesiyle, verimliliği tahmin edilebilir (Emhan, 2005: 95).
- Sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmekle kalmayan, uzun zamanda devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren ve devam ettiren örgüttür Miles (1965: 17).
- Sergiovanni ve Starrat (1979)'a göre, sağlıklı bir örgüt, problemlerin varlığını duyumsamak, olası çözümleri bulmak, çözümler üzerinden karar vermek, onları uygulamak ve etkililiğini değerlendirmek için iyi gelişmiş yapılara ve prosedürlere sahiptir (Sergiovanni ve Starrat, akt. Uras, 1998: 86).
- Childers (1985) ise örgütün belirlediği amaçları başarabilme yeteneklerinin örgüt sağlığı ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir.

Örgüt sağlığı ile ilgili yukarıda verilen tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere sağlıklı örgütler, örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmesi için sorunları görme yeteneğine sahip olan, sorunlara akılcı çözümler üretebilen, gelişime açık olan ve bölümler arasında uyumun ve iletişimin yüksek olduğu örgütlerdir.

Örgüt sağlığı, işletmelerin sahip olduğu ve geliştirmesi gereken önemli konulardan birisi olan temel kaynaklarının gelişimini değerlendirmesi sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Örgüt sağlığı, çalışanlar için pazara veya temel yeteneklere ilişkin stratejilerin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde yönlendirici bir pozisyona sahiptir (Köseoğlu

ve Karayormuk, 2009: 188). Etkin bir örgüt yapısı için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı bir örgüt yapısına ihtiyaç duyulmakta ve bu yapının kurulması gerekmektedir. Ayrıca örgütün faaliyetlerine başladığı ilk andan itibaren sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturulmaya çalışılmalı, çıkabilecek sorunlara karşı tedbirler alınmalı ve periyodik olarak örgüt sağlığı ölçümü yapılmalıdır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 138-139).

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan tanımlamaların genellikle örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve amaçları gerçekleştirirken uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri gerekliliğini kapsayıcı bir şekilde ele alınmıştır.

Yukarda örgüt sağlığını farklı şekillerde inceleyen yazarların tanımlamaları görülmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgüt sağlığı ile ilişki kurulan kavramların incelenmesi konunun daha iyi anlaşılması açısından yerinde olacaktır.

2. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgüt ve örgüt içerisindeki çalışan bireylerin davranışlarını inceleyen araştırmalar (Gürçay, 2001; Arslan, 2004; Aydoğan, 2004; Çelik, 2007; Murat ve Açıkgöz, 2007; Buluç, 2008) incelendiğinde örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt sağlığı gibi çeşitli kavramlar olduğu görülmektedir. Farklı adlarla anılan bu kavramlar, bireylerin içinde yer aldıkları ve etkileşim içerisinde buldukları örgüt çevrelerinin bireyin örgütsel davranışının oluşumunda ve anlaşılmasındaki önemini vurgulamaktadır. Bu çevrenin nasıl bir özelliğe sahip olduğunun bilindiği düzeyde, işgörenin davranışının kontrol edilebileceği varsayımına dayanmaktadır (Uras, 2000: 124). Örgüt sağlığı ile ilişkili olabilecek kavramlar örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel etkililik gibi kavramlardır. Çalışmanın izleyen bölümünde söz konusu bu konular hakkında tanımlamalara ve özelliklere yer verilecektir.

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzde kültür ile ilgili yapılmış ve tüm kesimleri tatmin eden bir kültür tanımına rastlamak zordur. Çünkü bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür kavramı, yine bireysel ve toplumsal hayatı sürekli olarak etkilemektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 221). Genel olarak sosyal bilimciler kültürü, bir topluluğu diğerinden anlamlı bir biçimde ayıran özellikler olarak tanımlamaktadırlar. Tanımlar genel olarak, kültürel göstergelerin topluluk üyeleri tarafından kabul edilebilirliği

üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu tanımlamalara göre kültür, kendini bir grubun üyesi olarak tanımlayan insanlar tarafından paylaşılan inançlar, değerler normlar olarak ifade edilmektedir (Bakan, 2008: 18).

Barutçugil (2004: 207) kültürü, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve organizasyonun diğer organizasyonlardan farkını ortaya koyan özellikler dizisi olarak, organizasyonu ise ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerlerin bütünü olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürünü de, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlamıştır.

Gürçay (2001) örgüt kültürü kavramının literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak çeşitli adlandırmalarla yer aldığını belirtmektedir.

Örgüt kültürü kavramı, Pettigrew tarafından 1979 yılında Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesi ile yönetim literatürüne girmiştir. Örgüt kültürü kavramı antropologlar, yönetim bilimciler, örgüt bilimciler, iletişim bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ilgiyle karşılanmıştır. Daha sonra Ouchi'nin 1981 yılında yayınlanan Z Teorisi (Z Theory) ve Peters ve Waterman tarafından 1982 yılında yayınlanan Mükemmellik Arayışı (In Search of Excellence) gibi kitaplardan sonra örgüt kültürü kavramı daha popüler hale gelmiştir (Yağmurlu, 1997: 717- 718).

Firma kültürü, işletme kültürü ve organizasyon kültürü olarak yönetim bilimi literatürüne giren örgüt kültürü tanımlamasında araştırmacılar tarafından genel, ortak bir tanım birliğine varılamamıştır. Bunun nedeni ise örgüt kültürünü birçok bilim dalının konuyu kendi alanları açısından ele almasından kaynaklandığı belirtilebilir (Çelik, 2007: 22).

Schein (2004: 17) örgüt kültürünü, bir grubun kültürü grup tarafından dışarıya uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözerken öğrenilmiş ve geçerli kabul edilecek kadar işe yarayan ve bu yüzden yeni grup üyelerine bu sorunlar ile ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen paylaşılmış temel varsayımlar kalıbı olarak tanımlamıştır. Hofstede (1980: 21) örgüt kültürünü; örgütün her bir üyesinden bir diğerine farklılık gösteren aklın kolektif bir şekilde programlanması

olarak tanımlamıştır. Pettigrew ise örgüt kültürünü, belirli bir zamanda belirli bir grup için alenen ve topluca kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1979: 574). Deshpande ve Webster örgüt kültürü kavramı ile ilgili olarak örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yapılan araştırmalardan yeni bir tanım oluşturmuşlardır. Bu tanımda örgüt kültürü, kişiye örgütün işleyişini anlamada yardımcı olan ve kişiye örgüt içerisindeki davranışlarıyla ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni olarak tanımlamışlardır (Eren, 1998: 86). Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan değerler ve inançlar kümesi olarak tanımlarken örgüt, herkesin paylaştıkları ortak değerler ve paylaştıkları bu değerlerin ve inançların ayakta tutabileceği, çalışanların aynı dili konuşmasıyla, birbirlerini anlamalarıyla, işbirliği ve paylaşma ortamlarında bulunmalarıyla çalışanların iş verimliliğinin artmasıdır. Örgüt kültürü ayrıca ister yazılı ister sözlü olsun örgüt içerisindeki tüm değer yargılarını, davranış biçimlerini ve ilkeleri içeren şirketin iş yapma biçiminden dünya görüşüne kadar tüm inanç öğelerini kapsayan bir yapıdadır (Barlı, 2007: 284).

Eren (2005: 426) örgüt kültürünü, o örgütün çevresinde tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevresindeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtacağını belirtmiştir. Kültürün örgütle toplum arasında bir bağ kurduğunu ve örgütün toplum içerisinde yerini, önemini ve başarısını etkileyebilecek en önemli araçlardan birisi olarak açıklamıştır. Kilmann, Saxton ve Serpa (1985) örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin davranışları konusunda paylaşılan değerlerden ve varsayımlardan oluştuğunu belirtmektedir. Daha spesifik olarak paylaşılan, felsefeler, ideolojiler, değerler, inançlar, varsayımlar, beklenti, tutum, ve normlar olarak tanımlamışlardır. Örgüt kültürüne ilişkin yapılan farklı tanımların şu özellikleri taşıdıkları söylenebilir (Berberoğlu ve Baraz, 1999: 67-68):

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğer örgütten ayırır.

- Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdadır.
- Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetimin ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

Örgüt kültürü kavramı son yıllarda araştırmacılar tarafından çok fazla ilgi gören ve değişik boyutlarıyla tartışılan bir kavram olmuştur. Örgüt kültürünün örgütün başarısındaki rolü düşünüldüğünde örgütler için son derece önemli ve geliştirilmesi gereken bir konudur. Örgüt kültürü kavramı çeşitli açılardan tam bir netlik kazanmamış, somutlaştırılmamış olduğuda bir gerçektir. Bu konuda son yıllarda yapılan çalışmalarda da (McDermott ve Stock, 1999; Kanungo, 1998; Macintosh ve Doherty, 2010; Shim, 2010; Mobarakeha, 2011; Kim, Kim ve Kim, 2011) belirli alanların incelenmesinin yoğunluk kazandığı görülmektedir (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998: 30). Yönetim literatüründe üzerinde durulan ve birçok araştırmanın konusunu oluşturan örgüt sağlığı ile ilişkili bir diğer kavram da örgüt iklimidir. İzleyen bölümde söz konusu kavramla ilgili bilgi verilmiştir.

2.2. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi kavramı 1930'lu yılların sonlarında araştırılmaya başlanmış olan ve günümüzde de birçok araştırmaya konu olan bir kavramdır. Örgüt iklimi konusundaki çalışmalar, davranışı insan ve çevrenin bir fonksiyonu olarak gören K. Lewin'in 'Alan Teorisi' ne ve sosyal psikoloji bakış açısına dayandırılmakta ve çevre değişkenlerini açıklamaya odaklanmaktadır (Aydoğan, 2004: 9). Örgüt iklimi kavramı, 1950'li yılların sonlarına doğru sosyal bilimciler tarafından iş çevresinde yapılan çalışmalarla da ilgi gören ancak literatürde iş çevresinden daha çok eğitim alanında yapılan çalışmalarla tanınmıştır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 2).

Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran ona belirli özellikler kazandıran örgütteki işgörenler tarafından algılanan ve işgörenlerin davranışları üzerinde etkiye bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikte özelliklerin tümü şeklinde tanımlanabilir (Arslan, 2004: 206). Diğer bir tanıma göre ise, örgüt iklimi bir örgütteki mevcut şartların çalışanlar tarafından algılanış şekli ve örgütsel yaşamın

biçimi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile örgüt üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak tanımlanmaktadır (Topçu, 2006: 16). Örgüt iklimi örgütü çevreleyen atmosferdir. Örgüt iklimini çevreleyen söz konusu bu atmosfer, örgütteki üyelerinin örgüte duydukları iyi niyetin, aidiyetin ve hislerinin ölçüsünü gösterirken moral düzeylerini de etkilemektedir. Örgüt çalışanlarının örgütteki aidiyet duygularının yüksek olması işgörenlerin performanslarını etkileyen önemli unsurlardan birisidir (Mullins, 2005: 899-900). Özdemir (2006: 13) ise örgüt iklimini; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayrı kılan, örgütü tanımlayan, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, süreklilik niteliğine sahip ve örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını etkileyebilen ve onlardan etkilenebilen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgüt içerisindeki bireylerin hissedip algılayabildikleri ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir kavram olarak tanımlamıştır. İşgörenlerin örgüt kültürünü kabul etmesi iklim üzerinde önemli bir etkiye sahip olur. Bu tanımlar daha özel bir şekilde Griffin (2001: 220) tarafından iklimi bir örgütü diğer örgütten ayıran, zaman içerisinde süreklilik gösteren ve organizasyon içerisindeki iş görenlerin davranışlarını etkileyen bir yapıda olduğu şeklinde tanımlanabileceğini belirtmişlerdir.

Örgütlerin verimlilik ve etkinliklerindeki önemli unsurlardan olan, örgüt içi iletişim, iş stresi, işgören tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş kazaları gibi birçok kavram örgüt sağlığının etkisindedir. Bunun yanı sıra örgüt sağlığı da bazı kavramlardan etkilenmektedir. Örgüt yapısında önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları da örgüt sağlığını etkileyen faktörlerdendir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 141).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ise şu şekilde ifade edilebilir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 6-7):

Örgüt iklimi daha çok psikoloji ve sosyal psikoloji disiplinleri ile ilgili bir konu iken örgüt kültürü antropoloji ve sosyoloji disiplinleriyle ilgilidir. Örgüt ikliminde yöntem, alan araştırması ve çok yönlü istatistik temel iken örgüt kültüründe temel olan, etnografik teknik ve dil analizidir. Örgüt ikliminin içeriği davranış algılanması örgüt kültürünün sayıtlılar ve ideolojilerdir. Örgüt ikliminin soyutluluk düzeyi somut iken örgüt kültürü daha soyuttur (Hoy, Tarter ve Kottkamp,

1991: 6). İklim ve sağlık, örgütlerin içsel işlevlerinin göstergeleridir. İklim ve sağlık arasındaki ilişkilerle beraber bu kavramların birbirini etkilediği diğer kavramlarla ilişkisi tek yönlü değil karşılıklı birbirlerine bağlı ilişkilerdir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 130).

2.3. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Örgütsel sağlık kavramı, ekonomik açıdan esneklik ve başarılı bir örgüt oluşturabilmek için “işgören refahı” ile “örgütsel etkinliğin” gerekliliğini savunmakta ve bu iki kavramı bir arada incelemektedir (Shoaf, Genaidy, Karwowski ve Huang, 2004: 81; Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008: 147).

Literatürde etkililik, etkinlik ve verimlilik kavramları konusunda net bir ayırım yapılamamaktadır. Birçok bilim adamı etkinlik ve etkililik kavramlarını eşanlamli olarak kullanılabilmektedir. Bazı araştırmacılar ise, iki kavramın farklı anlamları olduğunu vurgulamaktadırlar (Yükçü ve Atağan, 2009: 1).

20. yüzyıla gelinceye kadar, etkililik kavramı verimlilik ile eşanlamli olarak kullanılmıştır. Ancak son yıllarda örgütsel etkinlik/etkililik verimlilikten daha farklı ama verimliliği kapsayan bir anlamda kullanılmaktadır (Özdevecioğlu, 1999: 402). Drucker verimlilik ve etkinlik/etkililik kavramlarını şu şekilde tanımlamıştır. Etkinlik/Etkililik doğru işlerin yapılmasıyla ilgili iken verimlilik ise işlerin doğru yapılmasıyla ilgilidir (Drucker, 1999: 44). Etkililik kavramı diğer bir tanıma göre, bir girdi- çıktı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme kabiliyeti şeklinde tanımlanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 2). Örgütsel etkinlik/etkililik ise, örgütün amaçlarına ulaşmasıyla ortaya çıkan bir kavram olmakla beraber bu amaçlar ancak bireylerin katkısıyla olabilmektedir (Berberoğlu, 1985: 130). Bu bağlamda herhangi bir örgütün etkili veya etkin olabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesinin geniş ölçüde örgütü meydana getiren işgörenlerin çalışma eğilimlerine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle örgütün etkili olabilmesinin, örgüt üyelerinin yeterli şevk ve istekle çalışmaları gerektiği yani çalışma açısından belli bir davranış ve tutum içinde olmaları gerekmektedir (Şaylan, 1973: 25). Örgütsel etkinlik, üç ana unsuru içerisinde barındırmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 5). Bunlar:

- Örgütsel üretkenliğin varlığı,

- Örgütün iç ve dış çevresinde yaşanan değişimlere ayak uydurabilmesini sağlayan esnek bir yapıya sahip olması ve
- Örgüt içerisinde gerilimin ya da var olan alt gruplar arasında çatışmanın olmamasıdır.

Eke (1976: 36) yukarıda belirtilen bu üç boyuta benzer bir şekilde örgütsel etkinliğin/etkililiğin üç boyutlu olduğunu belirtmiştir. Bu boyutlar; örgütün tanımlanmış ve gerçek amaçlarına ulaşması, örgüt yapısının üyelerin örgütsel görevlerini yaparken parasal ve ruhsal gibi kişisel gereksinimlerini karşılamalarına olanak verecek şekilde düzenlenmesi ve örgüte çevresel değişime ayak uydurabilecek esnek bir yapıya kavuşturulmasıdır.

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanlar bir takım kişisel amaçlara sahiptirler. Örgütler, çalışanların amaçlarına ulaşmada bir araç iken bu amaçların sonucu da olabilmektedirler. Bu nedenle örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenli olabilmektedir. Birey-örgüt etkileşiminin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişkiden söz edilebilir. Birey-örgüt etkileşimin niteliği geliştirilmesiyle örgütsel etkililik de geliştirilebilir. Bu bağlamda bireysel ve örgütsel ihtiyaçları tatmin edilmiş, işgörenler ve yöneticiler arasında uyum ve işbirliğinin olduğu örgütlerin daha sağlıklı olduğu söylenebilir (Gürkan, 2006: 19).

Çevre ile sistem arasındaki bilgi akış sistemini yürütecek olan çalışanlardır. Örgütsel sağlık düzeyi yüksek olan örgütlerde serbest ve her yöne açık bir iletişimin varlığı aynı zamanda sistemsel problemlerin zamanında elde edilmesine ve bu problemlere çözüm önerilerinin geliştirilmesine olanak verir. Örgütün sağlıklı olması örgüt iklimi ve kültürel yapı kadar insanların istedikleri bilgilere ulaşabilmeleri ile de yakından ilgilidir (İnce, 2005: 332).

Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel etkililik, etkinlik kavramları çalışanların, örgüt içerisindeki faaliyetlerini, örgüt içerisinde çalışanların uyumlu bir şekilde örgütsel faaliyetlerini devam ettirebilmeleri gibi örgüt ve çalışan uyumunu ifade eden kavramlar olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde bütün bu kavramlarla birlikte ele alınan ve bu çalışmanın da konusunu oluşturan örgütsel sağlık kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından tanımı ve boyutlarıyla nasıl incelendiği açıklanacaktır.

3. ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN TEORİLER

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgüt sağlığının çeşitli kavramlarla olan ilişkisini incelemeye yönelik yapılan çalışmaların (Childers, 1985; Tsui ve Cheng, 1999; Cemaloğlu, 2006; Gürkan, 2006; Bevans, Bradshaw, Miech ve Leaf, 2007; Buluç, 2008; Karakuş, 2008; Sabancı, 2009; Babelan ve Moenikia, 2010; çoğunluğunun eğitim alanında yapıldığı görülmektedir. Ancak son yıllarda araştırmacılar örgüt sağlığı kavramını örgütler için uyarlayarak çeşitli boyutlarda ve özelliklerde açıklamışlardır. Bu araştırmada öncelikle örgüt sağlığı kavramını geniş bir biçimde ele alan ve birçok araştırmada kullanılan Miles (1965)'in örgüt sağlığı teorisi ve Hoy ve Feldman (1987)'in örgüt sağlığı teorisi ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır. Bununla birlikte Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığına ilişkin görüşleri, Rosen (1991)'in sağlıklı örgüt teorisi ve Lyden- Klingele (2000)'nin örgüt sağlığı teorisi açıklanmıştır.

3.1. MİLES'İN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ

Miles örgüt sağlığını 3 temel boyut altında on altı boyut şeklinde incelemiştir. Bu üç temel boyut görev ihtiyaçları, yaşamını sürdürme ihtiyacı, büyüme ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Bu ilk üç boyut "görevle" ilgilidir. Görevle ilgili olan bu boyutlar, amaç odağı, iletişim yeterliliği ve uygun erk eşitliğidir. Bu boyutlarda örgütün amaçları, mesajın iletilmesi ve kararların alınmasının yolları tartışılmaktadır. (Miles, 1965: 18- 21; Akbaba Altun, 2001: 28-32):

Görev İhtiyaçları Boyutu

Bu boyut içerisinde açıklanan maddeler örgüt için görev merkezlidir.

- *Amaç Odağı (Goal Focused)*: Sağlıklı bir örgütte, sistemin amacı tüm sistem üyelerince açık ve kabul edilir olmasıdır. Bununla birlikte amaçlar, üyeleri harekete geçirebilir ve ellerindeki kaynakları kullanmaya ya da yeni kaynakları yaratmaya yönlendirebilir nitelikte olmalıdır.
- *İletişim Yeterliliği (Communication Adequacy)*: Örgüt sağlığının bu boyutu, dikey ve yatak olarak, her yöne açık bir iletişimin olduğunu vurgular. Serbest ve her yöne açık ve net bir iletişim yapısının olması iç gerginliklerin çabuk

hissedilmesi, sistem içerisindeki problemler hakkında bilgi sahibi olunması ve bu sorunlara çözümlerin getirilmesini sağlar.

- *Uygun Erk Eşitliği (Optimal Power Equalization)*: Sağlıklı örgütlerde etkinin dağılımı nispeten eşittir. Astlar üstlerini etkileyebilirler. Astların üstlerini etkileyebileceklerini algılamaları örgüt ve grup içerisinde çatışmalara yol açacak ancak bu örgüte zarar vermenin aksine örgüte katkı yapacaktır. Böyle bir örgütte insanın temel tutumu baskıdan ziyade işbirliğine dayanır.

Görev odaklı olan bu temel boyut alt başlığındaki amaç odağı, iletişim yeterliliği ve uygun erk eşitliği örgütler içerisinde her bir bireyin iletişime açık işletmenin amaçlarını benimsemesini ve ast- üst ilişkisinin uyumlu ve birbirini etkileyen birbirinden etkilenen bir biçimde olmasını ifade ettiği söylenebilir.

Görev ihtiyaçlarından sonra diğer bir temel boyut ise yaşamını sürdürme ihtiyacıdır. Çalışmanın izleyen bölümünde bu temel boyut alt boyutlarıyla açıklanacaktır.

Yaşamını Sürdürme İhtiyacı

- *Kaynakların Kullanımı (Resource Utilization)*: Sağlıklı bir örgütte insanlar ne çok fazla serbesttir ne de aşırı derecede baskı altındadırlar. Örgüt içerisinde gerginlik minimum düzeydedir. İnsanlar kendilerini ne başkalarına karşı ne de örgüte karşı bir yarış içinde hissetmeden çalışabilmektedirler. Kaynaklarını kullanımı personelin örgüt için, etkili ve verimli bir şekilde çalışmasının yanı sıra kendisi için, içten öğrenme, büyüme ve gelişme duygularını tatmin edebilmesidir.
- *Bağlılık (Cohesiveness)*: Sağlıklı bir örgütte üyeler, üyeliklerinden memnundurlar. Üye olmak ve örgütün üyesi olarak kalmak onlar için çekicidir. Örgütten etkilenirler ve örgüte katkılarını işbirliği sağlama yönünde kullanırlar.
- *Moral (Morale)*: Moral, huzursuzluğa, beklenmeyen gerginliğe ve tatminsizliğe karşı, tatmin ve mutluluk duygularının toplamıdır. Sağlıklı örgütlerde insanlar, iyi hissetme duygusuna sahiptirler (Miles, 1965: 18- 21; Akbaba Altun, 2001: 28-32).

Yaşamını sürdürme ihtiyaçları, çalışanların yüksek bir moral düzeyine sahip olmalarıyla birlikte örgüte bağlılıklarının üst düzeyde olmalarını ifade ederken örgüt için bir kaynak olan çalışanların yüksek moral ve bağlılıkla çalışmalarını ifade etitği görülmektedir.

Diğer taraftan büyüme ve gelişme ihtiyaçları temel boyutu işletmenin kendi içerisinde ve dış çevresiyle olan ve olması gereken ilişkilerini açıklamaya yönelik boyutlardan oluşmaktadır.

Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu

- *Yenileşme (Innovativeness)*: Sağlıklı sistemler yeni süreçleri davet etmeye eğilimlidir. Böyle bir durumda örgütler yeni amaçlara yönelebilirler, yeni çeşit ürünler üretebilirler, kendi kendilerini değiştirebilmeleri ve zaman içerisinde fazla farklılaşma gösterebilirler. Böyle bir örgüt rutinleşme tehlikesiyle karşı karşıya kalmayabilir ve standartlardan daha fazla büyüyen, gelişen ve değişen bir örgüt haline dönüşebilir.
- *Özerklik (Autonomy)*: Sağlıklı örgütler dışarıdan gelen istemlere kayıtsız kalmayacağı gibi saldırgan ve yıkıcı tepki de vermeyebilir. Sağlıklı örgütler çevreden bağımsız olma eğilimi içinde olmaları gerekir.
- *Uyum (Adaptation)*: Sistem kendi içersindeki düzeltici değişimleri çevresinden daha hızlı bir şekilde yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Çevresinde meydana gelen değişiklikleri görebilmeli ve söz konusu değişikliklere göre gereken değişiklikleri yaparak uyum sağlayabilmelidir.
- *Problem Çözme Yeterliliği (Problem Solving Adequacy)*: Her örgütte bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütler için önemli olan ortaya çıkan sorunlarla başa çıkacak yeterliliğe sahip olabilmeleridir (Miles, 1965: 18- 21; Akbaba Altun, 2001: 28-32).

Tablo 1’de Miles’in örgüt sağlığına ilişkin boyutları 3 temel 10 alt boyutta verilmiştir. Bu temel boyutların (görev ihtiyaçları, yaşamı sürdürme ihtiyaçları, büyüme ve gelişme ihtiyaçları) ve alt boyutlarının gerek örgütsel düzeyde gerekse çalışanlar açısından sağlanması örgütün sağlıklı bir örgüt yapısına kavuşmasına

yardımcı olabilecektir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 18; Akbaba Altun, 2001: 34-35).

Tablo 1. Miles'in Örgütsel Sağlık Boyutları

Görev İhtiyaçları
Amaç Odağı: Amaçlar sistem üyeleri için oldukça nettir ve onlar tarafından kabul edilebilirler. Buna karşılık amaçlar ayrıca gerçekçi ve uygun, çevrenin talepleriyle uyumlu olmalıdır.
İletişim Yeterliliği: Açık ve serbest bir iletişim, örgüt içerisinde meydana gelebilecek iç gerginliklerin iyi bir şekilde ve hızlı olarak fark edilmesini sağlar, üyeler etkili bir şekilde çalışmak için ihtiyaç duydukları bilgiye sahiptir.
Optimal Güç Dengesi: Etkinin dağılımı nispeten eşittir. Astlar üstlerini etkileyebilir, Üstlerinde kendi üstlerini etkileyebilmesi mümkündür.
Yaşamı Sürdürme İhtiyaçları
Kaynak Kullanımı: Personelin etkili olarak kullanımınıdır. Örgüt personeline ne aşırı yüküdür ne de personeline serbest bırakır. Örgütsel istekler ve bireysel ihtiyaçların kullanımı söz konusudur.
Bağlılık: Üyeler çalıştıkları örgütü ilgi çekici bulur ve organizasyonda kalmak isterler. Çalışanlar örgüt tarafından olumlu yönde etkilenirler ve sahip oldukları etkiyi örgüt içerisinde işbirlikçi bir biçimde uygularlar.
Moral: Örgüt genel olarak refah duygusunu ve grup memnuniyetini gösterir.
Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları
Yenilikçilik (Yenileşme): Örgütler, yeni amaçlara yönelir, yeni yöntemler bulur ve zamanla farklılaşırlar.
Özerklik: Örgüt çevreye karşı pasif değildir. Çevreden bazı bağımsızlıklar gösterir.
Uyum: Örgüt büyüme ve gelişmesinde düzeltici değişiklikleri yapma yeteneğine sahiptir.
Problem Çözme Yeterliliği: Problemler az enerji ile çözülür ve problem çözme mekanizması zayıflatılmaz, sürdürülür ve güçlendirilir.

Kaynak: Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 18.

Miles'in görev ihtiyaçları, yaşamı sürdürme ihtiyaçları ve büyüme ve gelişme ihtiyaçları ana çerçevesinde on boyutta ortaya koydukları örgüt sağlığı kavramını

Hoy ve Feldman örgütsel, yönetsel ve teknik düzey çerçevesinde yedi boyutta incelemişlerdir.

3.2. HOY VE FELDMAN'IN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ

Hoy ve Feldman (1987) örgüt sağlığı envanterlerini Parsons'un (1960) teorisini kullanarak geliştirmişlerdir. Parsons'un işletmeler için öngördüğü örgütsel yapı şu şekildedir (Hassard, 1993: 25-26):

Teknik düzey, işin örgütlendiği temel düzey teknik düzeydir. Bu düzey örgütün genel amaçlarının başarılması için uygun hareketlere dönüştürülmesi aşamasıdır.

Kurumsal düzey, örgütün amaçlarına ulaşmada teknik düzey ve yönetsel düzey arasındaki ilişkiyi sağlayan ve örgütü çevresiyle uyumlu bir hale getirmesi durumudur.

Yönetsel düzey, örgütün yönetimi ile ilgili tanımlamalardır. Bu tanımlamaların işlevi müşteri ve teknik düzey arasındaki ilişkiyi sağlamak ve teknik düzeyin gereksinim duyduğu kaynakların elde edilmesi durumudur.

Hoy ve Feldman (1987) Miles'in on boyut olarak incelediği örgüt sağlığı boyutlarını yedi boyutta ele alarak yeni bir kuramsal çerçeveye açıklamışlardır. Örgütsel düzey temel boyutu altında örgütsel bütünlük, yönetsel düzey temel boyutu altında yönetici etkisi, saygı, yetki yapısı ve kaynak desteği alt boyutları, teknik düzey temel boyutunda ise moral ve akademik önem alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutların kapsamı ise şu şekildedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 155):

Örgütsel Düzey

Örgütler için halk tarafından kabul edilmek ve halkın desteğini görmek önemlidir. İşgörenler ve yöneticiler faaliyetlerini en iyi ve etkin şekilde yürütebilmeleri için dış çevredeki gruplardan ve bireylerden baskı görmemeleri aksine çabalarının karşılığında bu grup ve bireylerden destek görmeleri son derece önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için kurumsal düzey örgütün dış çevre ile bağlantısını sağlamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 145-146). Örgütsel düzey boyutu örgütsel bütünlük alt boyutundan oluşmaktadır.

Örgütsel Bütünlük: Çevreden gelebilecek baskılara karşı okulun, başarılı bir şekilde karşı koyma yeteneğine sahip olması, okul ve eğitim programlarının bir bütünlük içinde olmasıdır. Öğretmenler ailelerden ve çevreden gelen mantıksız isteklere karşı korunmalıdır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 155). Diğer bir deyişle işletmenin çevresinden gelebilecek olumsuzluklara karşı durabilme ve işletmenin çalışanlarıyla bir bütün olması durumudur.

Örgüt sağlığı ile ilişkili Hoy ve Feldman (1987)'in geliştirmiş oldukları üç temel boyuttan biriside yönetsel düzeydir. Çalışmanın bu kısmında yönetsel düzey yönetici etkisi, saygı, yetki yapısı ve kaynak desteği alt boyutlarıyla açıklanacaktır.

Yönetsel Düzey

Yönetsel Düzey, örgütün faaliyetlerini koordine ve kontrol eden düzeydir. Örgüt yöneticilerinin sorumluluklarından birisi de örgütün yönetimidir. Bu anlamda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çünkü yöneticiler, işgörenlerin örgüte duydukları bağlılıklarını, güveni ve morallerini arttırmakla yükümlüdürler (Karakuş, 2008: 21).

Yönetsel düzeye ilişkin yönetici/müdür etkisi, saygı ve yetki yapısı alt boyutları şu şekildedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 155):

Yönetici Etkisi: Yöneticilerin üstlerinin verebileceği kararları olduğu gibi eylemlerini de etkileyebilme yeteneğidir. Üstlerini ikna etmede güçlü olabilme ve hiyerarşi tarafından engellenmemek yöneticilerin önemli yönleridir.

Saygı: Yöneticinin arkadaşça, destekleyici ve meslektaşları ile işbirliği içerisinde olma durumudur. Yönetici, işgörenlerin önerilerine açıktır ve onların refahını düşünür.

Yetki Yapısı: Yöneticinin görev ve başarı odaklı davranışlarını kapsamaktadır. Yönetici, standart performanslarına ilişkin beklentilerini açık ve anlaşılır bir biçimde bildirir.

Kaynak Desteği: Okulun, yeterli sınıf ve öğretim materyaline sahip olması ve bu materyallere ihtiyaç duyulan başka materyallere kolayca ulaşılabilir ve kullanılabilir nitelikte olması durumudur.

Yönetmel düzeyeye ilişkin boyutlar daha çok yönetim ile ilgili konuları kapsamaktadır. Bu boyutlardan yönetici etkisi, yöneticilerin alacağı kararlarla üstlerini etkileyebilmelerini ifade etmektedir. Diğer taraftan saygı alt boyutu yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkilerini ifade ederken yetki yapısı ise yöneticilerin çalışanlarından performanslarıyla ilgili beklentilerini kapsamaktadır. Kaynak desteği alt boyutu ise örgüt içerisinde işin niteliği ve işlerin sağlıklı yürüyebilmesi için gerek duyulan materyallerin örgüte sağlanabilmesini ve kullanılabilmesini ve bu materyallerin alt kademeden üst kademeye ihtiyaç dâhilinde kullanabilmesini ifade ettiği söylenebilir.

Yönetmel düzey temel boyutundan sonra bir diğer örgütsel sağlık boyutu teknik düzeydir. Çalışmanın bu kısmında teknik düzeyeye ait moral ve akademik önem açıklanacaktır.

Teknik Düzey

Örgütsel düzey, üretimin yapıldığı temel süreç olup üretim faaliyetlerinde yer alan kişiler üretilen ürün ya da sunulan hizmetten direkt olarak sorumlu oldukları düzeydir. Örgütün üretim faaliyetleri sonucunda oluşturdukları çıktılarını, ürün veya hizmetin başarısını etkileyen problemlerin çözümü ise teknik düzeyin sorumluluğundadır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 145).

Teknik düzeyeye ilişkin moral ve akademik önem/işin önemine ait iki alt boyuttan oluşmaktadır. Teknik düzey alt boyutlarının içeriği ise şu şekildedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 155):

Moral: İşgörenler arasında ortak bir açıklık, isteklilik, arkadaşlık ve güven duygusunu ifade eder. Birbirlerini, işlerini sever ve birbirlerine yardım ederler. Çalıştıkları işletme ile gurur duyarlar ve başarı duygusunu hissederler.

Akademik Önem/ İşin Önemi: Okulun akademik mükemmelliğe ne derecede yöneldiğinin göstergesidir. Öğrenciler için yüksek ancak başarılabilir akademik amaçlar oluşturulur, öğrenme çevresi düzenli ve ciddidir, öğretmenler öğrencilerinin başarıya yeteneğine inanır; öğrenciler çok fazla çalışır ve akademik anlamda başarılı olana saygı duyulur.

Tutar (2010: 186) örgütsel sağlık boyutlarını, Hoy ve Feldman'ın geliştirdiği daha sonra Hoy, Tarter ve Kottkamp'ın (1991) yaptıkları araştırmada destekledikleri örgütsel sağlık boyutlarını örgütsel bütünlük, yönetici etkisi, saygı çalışma düzeni, kaynak desteği, moral ve işin önemi alt boyutlarıyla şu şekilde açıklamıştır.

Tablo 2. Hoy ve Feldman'ın Örgütsel Sağlık Boyutları

Örgütsel Bütünlük: Örgütün yönetsel ve örgütsel süreçlerinde çevresi ile işbirliği ve uyum içerisinde olması durumudur.
Yönetici Etkisi: Örgüt yöneticileri açık iletişim ve katılımcı bir yönetim tarzı sayesinde örgütsel üst sisteminin kararlarını etkileyebilir.
Saygı: Örgüt yöneticileri işgörenlerin temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlıdır. İşgörenlerin algıladıkları 'güç mesafesi' düşüktür.
Çalışma Düzeni: Örgüt yöneticilerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili davranışları kapsar. İşgörenden beklentiler, performans değerlendirme standartları ve işletmenin politikaları çalışanlara açıkça ifade edilir.
Kaynak Desteği: İyi işlerin iyi araçlarla ve yöntemlerle yapılacağına inanılır. Örgütlerde işleri yapmak için yeterli makine ve teçhizat vardır. İşgörenden bunları kullanma konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahiptirler.
Moral: İşgörenden arasında arkadaşlık, açıklık, destek ve sinerji yaratmaya dönük bir isteklilik ve ekip ruhu vardır. İşgörenden birbirlerine karşı saygılı ve hoşgörülüdürler. Çalışanlar birbirlerini destekler ve çalıştıkları örgütten gurur duyarlar.
İşin önemi: Örgütlerde mükemmellik bir arayıştır. Ulaşılan her hedef bir vizyon olarak görülür. Yeni vizyonlar olduğuna işgörendenlerin derin bir inancı vardır.

Kaynak: Tutar, 2010: 186-187.

Hoy ve Feldman'ın (1987) ortaya koydukları örgütsel sağlık boyutları daha çok eğitim alanında kullanılabilir olduğundan tabloda bütün örgütler için örgütsel sağlık boyutlarının ne anlama geldiği özetle anlatılmaya çalışılmıştır. Tablo 2' de özellikle yönetici etkisi, kaynak desteği ve işin önemi boyutları işletmeler için anlamı ele alınmıştır. Örneğin, kaynak kullanımı boyutu eğitim kurumlarında ders araç-gereçlerine kolay ulaşımı ifade ederken işletmeler için örgütlerin iyi işler ortaya koyabilmesinde gerekli teçhizata sahip olması gerekliliğini ifade etmektedir. Bu boyutlar açıklandığı biçimlerde örgütler için anlam kargaşasına yol açabilecektir.

Ancak Tablo 2’ de özellikle işletmeler için bu kavramların anlamının açıklanması anlam kargaşasını ortadan kaldırabilecektir.

Çalışmanın izleyen bölümünde Miles (1965) ve Hoy ve Feldman (1987)’dan sonra Dünya Sağlık Örgütü’nün örgüt sağlığı ile ilgili ortaya koymuş oldukları boyutlar anlatılacaktır.

3.3. DÜNYA SAĞLIK ÖRGÜTÜNÜN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığına ilişkin boyutları dört faktör olarak sıralamışlardır. Bunlar çevresel faktörler, fiziksel sağlık, psikolojik sağlık ve sosyal sağlıktır (Cooper, 1994:8, akt. Akbaba Altun, 2001: 43):

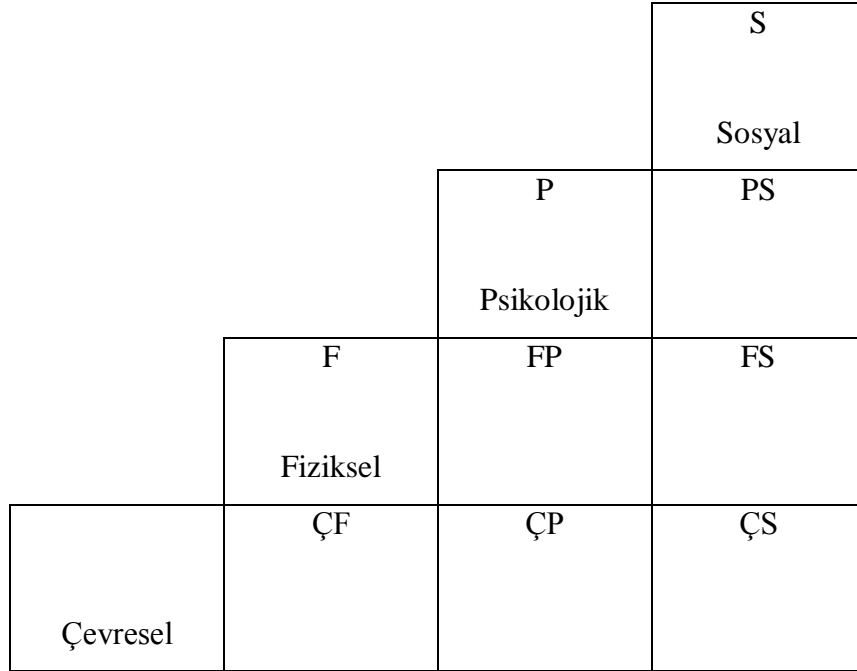
- 1) Çevresel Faktörler: Örgütlerin bütün (gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı, fiziksel çalışma alanı, makine koruyucuları gibi) yönlerini kapsamaktadır.
- 2) Fiziksel Sağlık: Örgüt içerisinde çalışan işgörenlerin fiziksel olarak sağlıklı olmalarını ifade eder. Yaralanma, ilaçla tedavi görmeleri gibi fiziksel konularını kapsar.
- 3) Psikolojik Sağlık: Psikolojik konuları kendine güven, stres, depresyon, kaygı, davranış stillerini kapsamaktadır.
- 4) Sosyal Sağlık: Arkadaşlıklar, evlilik problemleri, sosyal destek, işteki ilişkiler ve iş dışındaki bireyin hobileri gibi konuları içermektedir.

Belirtilen bu faktörler arasında kesin bir ayırım olmamakla birlikte örgütlerin bu dört boyut içerisindeki sağlıklarının yönetimine bütüncül bir bakış açısı içerisinde olması önemli katkılar sağlayacaktır (Cooper, 1994: 8, akt. Akbaba Altun, 2001: 44).

Dünya Sağlık Örgütü’nün tanımladığı bu dört sağlık boyutu Cooper ve Williams (1994) tarafından formal bir yapıya dönüştürülerek bir Örgüt Sağlığı Şeması haline getirilmiştir (Akbaba Altun, 2001: 44). Oluşturulan bu şema Şekil 1’de sunulmuştur.

Bu örgüt sağlığı şemasında yer alan faktörler çevresel, fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörler 4 temel boyutta şemalandırılmıştır. Çevresel faktörler, çevresel fiziksel, çevresel psikolojik, çevresel sosyal alt faktörlerinden oluşmaktadır. Fiziksel

faktörler de fiziksel psikolojik ve fiziksel sosyal faktörlerden oluşurken psikolojik faktörler, psiko-sosyal faktörlerden oluşmaktadır.



PS: Psiko-Sosyal

FP: Fiziksel-Psikolojik

FS: Fiziksel-Sosyal

ÇF: Çevresel-Fiziksel

ÇP: Çevresel Psikolojik

ÇS: Çevresel-Sosyal

Şekil 1. Örgüt Sağlığı Şeması

Kaynak: Cooper ve Williams, 1994, akt: Akbaba Altun, 2001: 45.

Şekil 1’de çevresel faktörlerden sosyal faktörlere kadar olan ilerleme süreci gösterilmektedir. Şekil 1’de yer alan çevresel ve fiziksel faktörler Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Örgütlerin sağlıklı bir yapıya kavuşabilmesi için önceki gereksinimin çevresel etkenlerin düzeltilmesi veya diğer bir ifade ile karşılanması daha sonra diğer basamaklara geçilmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir (Cooper ve Williams, 1994: 8, akt. Akbaba Altun, 2001: 44-45). Başka bir deyişle çevresel fiziksel, çevresel psikolojik, çevresel sosyal faktörlerden ilk önce çevresel faktörlere ilişkin ihtiyaçların karşılanması daha sonra ise diğer faktörlerdeki ihtiyaçların karşılanması gerekliliği vardır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 147-148).

3.4. ROSEN'İN SAĞLIKLI ÖRGÜT TEORİSİ

Murphy ve Cooper (2000) sağlıklı örgüt için Rosen (1991)'in örgütsel etkinliği ve işgören gelişimini teşvik eden örgütlerin faaliyetlerinin sekiz temel boyutta ele alındığını belirtmiştir. Bu boyutlar; herkese saygı, liderlik, değişim yönetimi, sürekli öğrenme, çalışanlara değer verilmesi, yanlış işlerin uzun vadeli yatırımlara zarar vermesi, farklılıkların yönetimi ve iş/aile dengesidir. Sağlıklı örgütler sadece sözlerle değil eylemler yoluyla bu temel boyutlara bağlılıklarını gösterirler. Bu bağlamda Rosen 13 boyuttan oluşan sağlıklı bir örgüt modeli geliştirmiştir. Bu boyutlar ise şunlardır (Murphy ve Cooper, 2000: 4):

- Açık iletişim,
- İşgören katılımı,
- Öğrenme ve yenileme,
- Farklılığa değer verme,
- Kurumsal adalet,
- Eşit, tarafsız ödüllendirme ve takdir etme,
- İş güvencesi,
- İnsan odaklı teknoloji,
- Anlamlı iş,
- Aile/iş/yaşam dengesi,
- Sosyal sorumluluk ve
- Çevreyi korumadır.

Bir organizasyonun sağlıklı bir örgüt olarak kabul edilebilmesi için her bir boyutun hem örgütsel hem de bireysel (işgörenler) düzeyde örgütte mevcut olması gerekmektedir (Murphy ve Cooper, 2000: 4).

3.5. LYDEN VE KLİNGELE'NİN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ

Diğer bir örgüt sağlığı teorisi ise Lyden ve Klingele (2000) tarafından geliştirilen kuramdır. Lyden ve Klingele (2000) örgüt sağlığını İletişim, Katılım,

Sadakat ve Bağlılık, Moral, Kurumsal İtibar, Etik, Performansın Tanınması, Amaç Birliği, Liderlik, Gelişim ve Kaynak Kullanımı olarak on bir boyutta ele almışlardır.

İletişim: İletişim kavramı tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların kaynaktan hedefe uygun bir biçimde aktarılması şeklinde tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle İletişim bir kişiden veya gruptan (kaynak) bir başka kişi veya gruba (hedef) bilgilerin aktarılma sürecidir. Bu bağlamda iletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz bir biçimde iletilmesi olarak açıklanabilir (Pekşen, 2007:2). Örgütlerde karar ise, planlama, eş güdümlenme, etkileme, değerlendirme süreçlerini işleten iletişim yoluyla toplanan bilgiler olarak tanımlanabilir. Örgütlerin önceden oluşturdukları amaçlarına ulaşabilmeleri için iletişim süreçlerinin etkin bir şekilde çalışmasına ihtiyaçları vardır. Bu nedenle yönetim ve iletişim arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir (Kösterelioğlu ve Argon, 2010: 2). Sağlıklı örgütlerde yeterli iletişim söz konusudur. İş arkadaşları arasında (astlar ve üstler gibi) iletişim kolaylaştırılmalıdır. Dolayısıyla işletmelerin sağlıklı birer örgüt olmaları içinde tehdit edici olmayan çift yönlü bir iletişim olmalıdır. Bununla birlikte iş arkadaşları arasında iletişim de kolaylaştırılmalıdır. Aynı zamanda iletişim farklı örgütsel düzeylere de geçebilmelidir. Yazılı belgelerin yanı sıra yüz yüze görüşmelerde yapılabilirdir (Lyden ve Klingele, 2000: 3-4).

Katılım: Yöneticinin örgütün amaçlarına ulaşmada çalışanların bireysel girişimcilik yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri sağlamak amacıyla yönetime katılmalarını sağlamaya çalışması durumudur. Katılım, alınan kararların ortaya çıkardığı sonuçlarında üstlenilmesini beraberinde getireceğinden sorumluluklar yüklenen işgörenler yönetime daha bilinçli olarak katılacaklardır (Tayfun ve Kösem, 2004: 90). Sağlıklı örgütlerde her düzeyde çalışanların katılımlarıyla karar almalar söz konusudur. Dolayısıyla işgörenler işletme içerisinde gelişmeye katıldıklarını hissettiklerinde işletmede örgütsel sahiplik hâkim olur. Bu nedenle örgütlerde açıklık ve tarafsızlık duygusu yansıtılmalıdır. Bununla birlikte korku, tehdit ve gözdağı örgütün kültürel görünümünün bir parçası olmaktan çıkarılmalıdır (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Sadakat ve Bağlılık: Örgütteki bireylerin ve örgütün amaçları arasındaki dengenin kurulmasında, iş gücü devir hızının düşürülmesinde, işgören verimliliğinin etkin bir şekilde sağlanmasında gerekli olan en önemli faktörlerden birisi örgütsel bağlılıktır. Çünkü işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgüt içerisinde kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri kolaylaşır, fedakârlık duyguları artar, örgüt üyeliklerini kendi istekleriyle devam ettirebilir ve görevlerini etkin olarak yerine getirebilirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Sağlıklı örgütlerde yüksek örgütsel bağlılık beklenen bir durumdur. Bunun nedeni sağlıklı örgütlerde kişilerarası yüksek bir güven ortamı vardır. İşgörenler genel olarak çalıştıkları yeri ve yaptıkları işi insanlara anlatmaktan gurur duyarlar. İşgörenler çalıştıkları örgütün ve departmanın çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler ve işe gelmek için sabırsızlanırlar (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Moral: Moral yaşanılanların kişide uyandırdığı bir tür duygudur. Bu duygu kişilerin özel yaşamıyla ilgili olabileceği gibi, doğrudan doğruya kişilerin iş yaşamıyla da ilgili olabilir (Varol, 1993: 98). Örgütlerde sağlıklı bir iklime sahip olmak için moral düzeyi son derece önemlidir. İşgörenlerin birbirlerini, işlerini sevmeleri ve işlerine heyecanla yaklaşmalarıyla olumlu bir iklim oluşmasına neden olabilir. Bunların tamamı hem kişisel hem de örgüt adına motive edici bir durum olabilecektir (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Kurumsal İtibar: Kurum içi ve kurum dışı, örgütün hedef kitlelerinin kurum hakkındaki olumlu veya olumsuz algılamalarıdır (Ural, 2002: 85). Sağlıklı bir örgüt olumlu bir işletme itibar algısı yansıtır. Yöneticiler ve işgörenler dış topluluk ile (bölgesel okullar, hükümetler, iş ve toplum kuruluşları vb. gibi) ilişkileri geliştirmeye çalışırlar. Belirli bir bölüm veya alan içerisindeki işgörenler hem dışarıdan hem de işletme içerisinde saygın bir itibara sahip olmaktan hoşlanırlar. Bununla birlikte işgörenler genelde çalıştıkları bölüm veya alanın itibarına önem verirler (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Etik: Etik genel olarak, doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün, erdem ve ahlaksızlığın sistematik olarak incelendiği bir disiplin olarak tanımlanabilir (Brinkmann, 2002: 159). Etik konusu tanımı ve kapsamı hakkında araştırmacılar tarafından tam bir fikir birliğine varılamamış bir kavram olup, örgüt içerisinde hangi

kıstasların esas alınarak uygulamaya konulacağı konusu uzun yıllardır tartışılmaktadır. Günümüzde 'etik' kavramını somut bir uygulama çerçevesinde incelenebilmesi için 'etik kodlar' ve 'etik ilkeler' ismi altında çeşitli standartlar geliştirilmektedir (Atmaca, 2010: 64). Etik kodlar, çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlaki standartlardan oluşan, yazılı, açık (belirgin), resmi belgelerdir (Pater ve Gils, 2003: 764). Bir işletmede etik kuralların olmadığı durumda çalışanların sık sık etiksel ikilemlerle karşı karşıya kalması olasıdır. Bu nedenle yeni işe başlayan ve örgütte çalışan kişilere etiksel ikilemlerle karşı karşıya kalmamaları için sürekli etik konusuyla ilgili bilgilendirmeler yapılması gerekmektedir (Varinli, 2004: 45). Genellikle etik olmayan davranışlara sağlıklı bir örgütte pek rastlanmaz. Olumlu bir etik anlayışını işgören tarafından örgüt için geliştirilen etik kodlar kolaylaştırabilir (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Performansın Tanınması: İşgörenler, başarıyla tamamladıkları, üstün performans gösterdikleri bir iş yaptıklarında ya da sonucunda işletme amaçlarına önemli ölçüde hizmet eden bir verim ortaya koyduklarında, yöneticileri tarafından herhangi bir belge ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirler bu durumda işgörenlerinde örgüte bağlılık dereceleri artacaktır. Böylece işgörenler maddi teşviklerin sağlayamadığı manevi, içsel tatminlerini sağlayabilecekler, Psiko-sosyal ihtiyaçlarını giderecekler ve sonraki görevlerinde daha iyi çalışabileceklerdir (Başaran, 1998: 240). Sağlıklı bir örgütte işgörenler tamamen bireysel performanslarını ortaya çıkarabilmeleri konusunda teşvik edilebilmektedirler. İşgörenler kendilerini değerli ve takdir edilmiş hissederler. İşgörenler performanslarının takdir edildiği bir işletme içinde çalışmanın uygun olduğuna inanabilirler (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Amaç Birliği: Örgüt ve işgörenin birbirinden farklı çoğu kezde birbiriyle çelişen amaçları vardır. Örneğin, işgören örgütten adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma ve saygı görme gibi isteklerde bulunurken, örgüt ise bireyden; örgüt tarafından verilen rolleri oynama, iş birliği ve örgüt bütünlüğünü sağlayıcı davranışlar ve devamlılık gibi isteklerde bulunur. Bu noktada iş gören amaçları ile örgüt amaçlarını uyumlaştırılarak örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak önemlidir (Akat, Budak ve Budak, 1994: 216). Sağlıklı örgütler ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşmada genellikle başarı sağlarlar. Bunun

nedeni örgüt içerisinde amaçlar, bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki nettir. İşgörenler örgüt içerisinde hedef belirlemeye isteyerek katılabilirler (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Liderlik: Lider insanları etkileyebilen, motive edebilen ve yönlendirebilen bir güce sahip olan kişidir. Liderlik ise statüye bağlı olmayan ve kişisel bir süreçtir. Bu sürecin odağında ikna etme, harekete geçirme ve rehberlik etme gibi yetenekler vardır (Şahin, Temizel ve Örselli, 2004: 658). Liderlik kavramı sağlıklı bir örgüt içerisinde önemli rol oynayabilmektedir. Liderlerin, örgüt içerisinde örgütün ve bölümün yararına hareket eden samimi ve cana yakın kişiler olması gerekirken üst yönetimle, kendi düzeyindeki yöneticilerle, üst düzey yöneticilerle uyumlu ve iyi şekilde çalışan kişiler olmaları da beklenir (Lyden ve Klingele, 2000: 4).

Gelişim: Bireysel gelişim; çalışanların bilgi, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik gönüllü faaliyetlerde bulunmaları olarak tanımlanmaktadır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006: 310). Bugünün rekabet koşulları düşünüldüğünde, işgören gelişimi bir zorunluluktur denilebilir. Sağlıklı bir örgüt içerisinde eğitim ve geliştirmeye olan destek her zaman üst düzeyde olması beklenir (Lyden ve Klingele, 2000: 4-5).

Kaynak Kullanımı: Çalışanların bireysel çıkarlarından daha çok örgütün çıkarlarını düşünmeleri durumudur. Örgüt adına veya örgüt amacına yapılacak kaynak kullanımında keyfi olarak hareket etmek iş verimliliğinin düşmesine neden olabilir. İşgörenler zaman zaman örgüt çıkarlarını göz ardı ederek örgüte ait varlıkları, olanakları etkili bir biçimde değerlendirememektedirler (Demirel, 2009: 123). Buna karşılık sağlıklı bir örgütsel iklim için kaynakların uygun, yerinde kullanımı son derece önemlidir. Bu nedenle işgörenler kendilerinden beklenen başarı doğrultusunda kaynakları uygun ve adil paylaştırıldığını algılamalıdır (Lyden ve Klingele, 2000: 5).

Lyden ve Klingele (2000) örgütsel sağlık düzeyleri düşük olan örgütlerdeki göstergeleri şu şekilde sıralamışlardır. Örgütsel sağlık düzeyinin düşük olması durumunu zayıf örgütsel sağlık olarak adlandırmışlardır. Zayıf örgütsel sağlık belirtilerini on üç (13) maddede ele almışlardır. Bu maddeler Tablo 3'de sıralanmıştır.

Tablo 3’te yer alan ve örgütler için sıralanmış bu belirtiler örgütlerin sağlık düzeylerinin düşük olduğunun göstergeleridir. Bütün bu maddeler olumlu yönde düşünüldüğünde ise örgütsel sağlık düzeylerinin yüksek olabileceği ifade edilebilir. Başka bir ifade ile kârın ve verimliliğin artması, devamsızlığın azalması, açık ve her yöne bir iletişimin varlığı, kararların alt kademedan üst kademeye kadar herkesin katılımının sağlanması vb. gibi iyileştirmeler örgütlerin örgütsel sağlık düzeylerini arttırabilecektir.

Tablo 3. Zayıf Örgütsel Sağlık Belirtileri

Kârın azalması
Verimliliğin azalması
Artan devamsızlık
Açık iletişim engelleri
Tüm kararların üst yönetimde gerçekleşmesi
Organizasyona karşı sorumluluk/ bağlılık eksikliği
Düşük düzeyde motivasyon ve moral
Kurum itibarının çalışanlar tarafından ihmal edilmesi
Etik olmayan davranışların varlığı
Hedef belirleme eksikliği
Yönlendirme eksikliği
Gelişim/Yetiştirme programlarının eksikliği
Çalışanlar arasında güven eksikliği

Kaynak: Lyden ve Klingele, 2000: 3

Birçok işletmede olabileceği gibi otel işletmeleri içerisinde de kârın sürekli olarak azalmaya başlaması, çalışanların verimliliklerinin azalması, çalışanların işten ayrılma isteklerinin artması ve kendilerine yeni işyerleri aramaya başlamaları, alt kademden üst kademeye ve kademeler arasında iletişimin açık olmaması gibi nedenler görülmeye başlandığında işletmenin örgütsel sağlığının azalmaya başladığı söylenebilir. Diğer belirtilerinde işletme içerisinde görülmeye başlanması işletmenin sağlık düzeyinin azaldığını ve sağlıksız bir işletme olma yolunda ilerlediğini göstermektedir şeklinde ifade edilebilir.

4. ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN TEORİLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Tablo 4’ de örgüt sağlığı kavramının çeşitli araştırmacılara göre boyutları görülmektedir. Akbaba Altun (2001: 60) tarafından oluşturulan tablo Miller (1983),

Neugebauer (1990), Hubert (1984), Hoy ve Feldman (1987), Kimpston ve Sonnebend (1975), Hardage (1978), Harren G. Benis Akt. Can (1992), Dünya Sağlık Örgütü'nden oluşmaktadır. Söz konusu bu tabloya Miles (1965) ve Lyden Klinge (2000) tarafından ortaya koyulan örgüt sağlığı boyutları eklenerek yeni bir tablo oluşturulmuştur. Çalışmanın izleyen bölümünde Akbaba Altun (2001)'un konuyla ilgili literatür incelemesi sonucunda oluşturduğu tablodaki araştırmacılar tarafından ortaya koyulan örgüt sağlığı boyutları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar anlatılacaktır.

Tablo 4' te de görüldüğü üzere Hubert (1984) tarafından ortaya koyulan örgüt sağlığı boyutları Miles (1965)'in örgüt sağlığı boyutlarıyla benzerlik göstermektedir. Söz konusu bu boyutlar moral, uyum, optimal güç dengesi, kaynak kullanılmasıdır. Diğer taraftan Neugebauer (1990)'in belirlediği karar verme ve problem çözme yeterliliği de Miles'in örgüt sağlığı boyutlarında da yer aldığı görülmektedir. Ayrıca uyum boyutunun Miles (1965), Harren G. Bennis akt. Can (1992), Hubert (1984) tarafından belirlenen örgüt sağlığı boyutlarında da ortak olduğu görülmektedir.

Özellikle söz konusu bu çalışmada da ölçüğü kullanılan Lyden ve Klingele (2000)' nin de örgüt sağlığı boyutu olarak belirledikleri iletişim boyutunun Miller (1983) ve Miles (1965) tarafından da örgüt sağlığı boyutu olarak ele alınmış olduğu görülmektedir. Benzer bir biçimde katılım boyutu Miller (1983) tarafından da örgüt sağlığı boyutu olarak belirlenmiştir. Lyden ve Klingele (2000) tarafından da belirlenen örgüt sağlığı boyutlarından bir diğeri moral boyutunun birçok araştırmacı (Miles, 1965; Hubert, 1984; Hoy ve Feldman, 1987) tarafından da örgüt sağlığı boyutu olarak ele alınmış olduğu tablodan elde edilen diğer bir sonuçtur. Liderlik boyutunda Miller (1983) ve Hubert (1984) tarafından da incelendiği görülürken Hoy ve Feldman (1987)'in belirlediği yönetici etkisi boyutu liderlik boyutu olarak da düşünülebilir. Miles (1965)'in belirlediği amaç odağı boyutu Lyden ve Klingele (2000) tarafından belirlenen amaç birliği boyutuyla benzerlik göstermektedir.

Sonuç olarak örgüt sağlığı boyutlarının birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarla incelendiği görülmektedir. Ancak Tablo'4 de de görüldüğü gibi araştırmacıların belirlediği örgüt sağlığı boyutlarından birçoğunun birbirleriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Özellikle liderlik, gelişim, moral, uyum, iletişim

gibi boyutların birçok araştırmada ortak olduğu tablodan çıkarılabilecek önemli bir sonuçtur.

Tablo 4. Örgüt Sağlığı'nın Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

<p style="text-align: center;">Miller (1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verimlilik 2. Liderlik 3. Örgütsel Yapı 4. İletişim 5. Çatışmanın Yönetimi 6. İnsan Kaynaklarının Yönetimi 7. Yaratıcılık 8. Katılım 	<p style="text-align: center;">Neugebauer (1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama ve Değerlendirme 2. Motivasyon ve Kontrol 3. Grup İşlevi 4. Personel İşlevi 5. Karar Verme ve Problem Çözme 6. Finansal Yönetim 7. Çevresel Etkileşim
<p style="text-align: center;">Hubert (1984)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Moral 2. Uyum 3. Optimal Erk Eşitliği 4. Kaynak Kullanılması 5. Yanaşıklık 6. Liderlik 7. Planlama 	<p style="text-align: center;">Hoy ve Feldman (1987)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Örgütsel Bütünlük 2. İnsiyatif Yapısı 3. Kaynakların Dağılımı 4. Okul Müdürünün Etkisi 5. İlgi 6. Akademik Önem 7. Moral
<p style="text-align: center;">Kimpston ve Sonnebend (1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karar Verme 2. İnsanlararası İlişkiler 3. Okul Toplum İlişkisi 4. Yenileşme 5. Özerklik 6. Baş Etme Davranışları 	<p style="text-align: center;">Hardage (1978)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öğretmen- Yönetici İlişkisi 2. Öğretmen- Öğretmen İlişkisi 3. Ast- Üst Otoritesi
<p style="text-align: center;">Warren G. Bennis (Can, 1992)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uyum 2. Kişilik Sorunu 3. Gerçeği Sınama 	<p style="text-align: center;">Dünya Sağlık Örgütü</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Çevresel Faktörler 2. Fiziksel Sağlık 3. Psikolojik Sağlık 4. Sosyal Sağlık
<p style="text-align: center;">Miles (1965)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amaç Odağı 2. İletişim Yeterliliği 3. Optimal Güç Dengesi 4. Kaynak Kullanımı 5. Bağlılık 6. Moral 7. Yenilikçilik 8. Özerklik 9. Uyum 10. Problem Çözme Yeterliliği 	<p style="text-align: center;">Lyden ve Klingele (2000)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. İletişim 2. Katılım 3. Sadakat ve Bağlılık 4. Moral 5. Kurumsal İtibar 6. Etik 7. Performansın Tanınması 8. Amaç birliği 9. Liderlik 10. Gelişim 11. Kaynak Kullanımı

Kaynak: Akbaba Altun, 2001: 60.

Yukarıda belirtilen araştırmacıların örgüt sağlığı ile ilgili yapmış oldukları tanımlamalardan, örgüt sağlığı boyutlarından bahsedilmiştir. Çalışmanın izleyen bölümünde örgütlerin sağlıklı bir örgüt veya sağlıklı bir örgüt olarak nitelendirilebilmelerini sağlayan temel özelliklerin üzerinde durulacaktır.

5. SAĞLIKLI VE SAĞLIKSIZ ÖRGÜTÜN FARKLARI

Ardıç ve Polatçı'nın (2007: 148-149) konuyla ilgili önceki yapılan çalışmalardan derledikleri bir örgütün sağlıklı veya sağlıksız örgüt olarak nitelendirilebilmelerini sağlayan özellikleri aşağıdaki ana maddelerden oluşmaktadır.

Tablo 5. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları

SAĞLIKLI ÖRGÜT	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT
Uzun vadede etkindir.	Uzun vadede etkin değildir.
Yenilik ve gelişime açıktır.	Yenilik ve gelişime açık değildir.
İş görenlerin kararlara katılmaları sağlanır.	İş görenler tepe yönetim tarafından alınan kararları uygularlar.
Örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir.	Örgütsel bağlılık düzeyi düşüktür.
Çevreye ve işgörenlere karşı sorumludur.	Çevreye ve işgörenlere karşı sorumlu değildir.
Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır.	Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır.
İş stresi düşüktür.	İş stresi yüksektir.
İş tatmini yüksektir.	İş tatmini düşüktür.
İşgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına önem verilir.	İşgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına önem verilmez.
İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır.	İşe gelmeme ve işten ayrılmalar çoktur.
Bireylerarası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.	Bireylerarası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.
İş güvenliğine önem verilir dolayısıyla iş kazalarına pek rastlanmaz.	İş güvenliğine önem verilmez dolayısıyla iş kazalarına sık rastlanır.
İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.	İşgörenler düşük motivasyonla çalışır düşük performans sergiler.
Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar veremez.	Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler 'biz' duygusuyla hareket ederler.	Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissederler.	İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissetmezler.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü vardır.	Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.
Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.	Sorunların belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.
Örgüt verimli ve etkindir.	Örgüt verimli ve etkin değildir.

Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2007: 148-149.

Örgütlerin örgütsel sağlık düzeylerini belirlemedeki amaç sadece mevcut durumun tespiti değil, aynı zamanda elde edilen sonuçlara göre hangi konularda iyileştirmeler yapılacağına yönelik iyileştirme planları hazırlamaktır. Örgütün sağlıklı ve sağlıklı bir yapıda olması değişim ve yenileşme için bir belirtidir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008: 146).

Örgütlerin ana amaçlarına birisi faaliyetlerini devam ettirebilmek ve sürekliliğini sağlamaktır. Bu bağlamda sağlıklı örgütlerin faaliyetlerini uzun vadede devam ettirebilmeleri olağandır. Dolayısıyla Tablo'5 incelendiğinde sağlıklı örgütlerin, takım ruhunun gelişimini sağladıkları, yenilik ve gelişime açık oldukları, çalışanlarına önem verdikleri dolsayısıyla iş stresinin düşük işe gelmeme ve işten ayrılma niyetinin az olduğu buna karşılık örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinin ise yüksek olduğu görülmektedir. Bunun aksine sağlıklı örgütlerde takım çalışmasının olmaması, çalışanlara gereken önem verilmemesi ve iş stresinin yüksek olması örgütün uzun vadede planlarının olmaması örgütün verimliliğini ve karlılığının düşmesine neden olabilecektir. Bu durumda da örgütün faaliyetine son vermesi gerekliliğini ortaya çıkarabilecektir.

6. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖRGÜT SAĞLIĞININ ÖNEMİ

Turizm sektörünün gelişiminde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin en önemli üretim faktörlerinden birisi insandır. Otel işletmelerinde yaşanan yoğun rekabet ortamında bir otel işletmesinin farklılık yaratmasında anahtar faktör işgörenlerdir. Otel işletmeleri özellikleri gereği hizmet üreten, çoğunlukla üretimin müşterinin bulunduğu ortamda yapıldığı ve sunulduğu, işgören ve müşteri ilişkilerinin yoğun yaşandığı, müşteri tatmininde işgörenin moral düzeyinin oldukça etkili olduğu işletmelerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 33). Diğer bir ifade ile otel işletmelerinde üretim faktörleri içerisinde insan kaynakları diğer sektör işletmelerine göre daha fazla önem arz etmektedir. Otel işletmelerinde teknolojinin doğrudan rekabet avantajı sağladığını söylemek zordur. Otel işletmelerinde teknolojinin aksine işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde işletmeyi diğer işletmeden farklı kılan en önemli faktör insan unsurudur (Tütüncü ve Demir, 2003: 164).

İşgörenlerin çalıştıkları örgütü sağlıklı görmeleri beraberinde iş tatminsizliğini ortaya çıkarabilecektir. İşinden tatmin olmayan işgörenler işe

gelmemeyi ve işten ayrılmayı düşünebilecektir. Sağlıksız örgütlerde (Ardıç ve Polatcı, 2007: 148-149) görüldüğü gibi iş tatmininin düşük, iş stresinin yüksek olduğu, işe gelmeme ve işten ayrılma olaylarının sık görüldüğü belirtilmiştir.

İşten ayrılma eğiliminin de işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Otel işletmeleri için yeni işgörenler bulma, işgörenleri eğitme, işgörenlerin işletmeye uyumlarının sağlanması, iş kazaları gibi maliyetleri olabilmektedir. Bununla birlikte genel ekonomide iş kaybı, üretim kaybı olarak yanmaktadır. İşgörenler açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımlarının boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009: 37).

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde meydana gelen değişimler ve gelişmeler işletmelerin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarında aradıkları özellikleri ve yetkinlikleri de değiştirmektedir. Özellikle hizmet sektöründe değişime uyum sağlayabilmek, değişen isteklere cevap verebilmek, rekabet ortamında hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur. Bunun için ekip çalışmasına yatkın, esnek çalışma özelliklerine, öğrenme ve analitik düşünme becerisine sahip, kendini geliştirmeye hazır işgörenlerle birlikte çalışmak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde, kişileri güdüleme, yönlendirme, bilgi ve becerilerini yükseltici eğitimler verme, işe uyum sağlama, iş zenginleştirme gibi, insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemler yatmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003: 147). Nitekim sağlıklı örgütlerde (Ardıç ve Polatcı, 2007: 148-149) işgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler, bireylerarası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür. Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır. Takım ruhu gelişmiştir ve işgörenler 'biz' duygusuyla hareket ederler.

Bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak amaçlarından birisi de işletmenin amaçlarıyla işgörenlerin amaçlarını birleştirmek ve bu amaca doğru yoğunlaşmayı sağlamaktır. Bunun yapılabilmesi ise, çalışanların bu doğrultuda istekli olmasını, işi sevmesini, başarıya ulaşmak için çaba göstermesini gerektirir. Diğer işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de, çalışanların beklentilerinin belirlenmesi ve ihtiyaçlarının belirli oranda karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçları karşılanan işgörenler kendilerini düşünmeye, üretmeye ve çalışmaya hazır hissederler

(Özdemir ve Akpınar, 2002: 91-92). Otel işletmeleri genel özelliklerde de bahsedildiği gibi yapısı gereği çalışanların müşterilerle sürekli bir arada olduğu bir özellik taşımaktadır. Bununla birlikte müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında işgörenlere büyük görevler düşmektedir. Ancak işgörenlerin sadece müşterilerin memnuniyetinin sağlanması noktasında tek başlarına olmadıkları da bir gerçektir. İşgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirmeye çalışan yöneticilere de örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşması ve bu yapının sürdürülebilmesi için önemli görevler düşmektedir. Lyden ve Klingele (2000)'nin belirlediği örgüt sağlığı boyutlarında olduğu gibi otel işletmeleri içerisinde çalışanlar arasında açık ve net bir iletişimin sağlanması, çalışanların işletme içerisinde alınan kararlara katılımlarının sağlanması ve çalışanların işe gelmek için sabırsızlanmalarının sağlanması gerekmektedir. İşletme içerisinde çalışanların moral düzeylerinin yüksek olması, etik kurallara uyması ve hem çalıştıkları departmanın hemde örgütün itibarını arttırmak amacıyla faaliyetlerde bulunmaları sağlıklı bir örgüte ulaşmadaki diğer özelliklerdendir. Diğer taraftan liderlik vasfı taşıyan yöneticilerin çalışanların performanslarını takdir edici ve ödüllendirici eylemlerde bulunmaları, çalışanların gelişim ve eğitimlerine önem vermeleri, işletme içerisinde kaynakların sağlanması ve kullanımında adil olunması işletmenin sağlıklı bir yapıya kavuşmasındaki diğer özelliklerdir. Bu özelliklerin otel işletmesi içerisinde oluşması için çaba göstermek ve devamını sağlamak için bir araya gelmiş çalışan ve yöneticilerin sağlıklı bir örgüt olarak faaliyetlerini devam ettirmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri olağandır.

Çeşitli araştırmacılar (Hoy ve Feldman, 1987; Miles, 1965, Lyden ve Klingele, 2000) tarafından ortaya koyulan ve söz konusu araştırmacıların birçoğunun üzerinde durduğu eğitim, gelişim, bağlılık, yenilik, moral, iletişim, etik, kurumsal itibar, performansın tanınması ve liderlik gibi örgüt sağlığının alt boyutlarının otel işletmeleri açısından önemi ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde konunun önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Eğitim ve gelişim: Eğitim ve gelişim boyutuyla ilgili olarak çalışanların gelişim ve eğitimlerine katkıda bulunacak hizmet içi eğitimlerin işgörenlerin bilgi, beceri ve anlayış yönünden gelişimlerini sağlayarak işlerindeki verimliliklerini yükseltebilmektedir. Böylelikle işgörenin kendine olan güveni artacak ve işini yüksek düzeyde motivasyonla yapabilecektir (Örücü ve Esenkal, 2005: 151-152).

Özer (2010) tarafından Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitimin yiyecek-içecek servisi bölümü çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, hizmet içi eğitimlerin emek yoğun ve müşteri etkileşiminin önemli olduğu otel işletmelerinde kaliteli hizmet sunumunun sağlanmasında önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde uygulanan hizmet içi eğitim uygulamalarının işgörenlerin kişisel yeterliliklerine, mesleki bilgi ve becerilerinin gelişimine ve çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artmasına olumlu katkılar sağladığı vurgulanmıştır.

Bağlılık: Konaklama sektöründeki işletmelerde, işgören devir hızının yüksek olması bu işletmelerde çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanması konusunun önemini arttırmaktadır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 85). Konuyla ilgili Yağcı (2007) tarafından konaklama işletmelerinde çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden faktörleri ortaya koymayı amaçladığı çalışmada; iş tatminini açıklayan en önemli değişkenlerin zorunlu bağlılık ve çalışanların kendilerini işlerine bağlı hissetmeleri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca emek yoğun bir sektör olan konaklama işletmeleri için bağlılık kavramı, konaklama işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları yüksek işgücü devir hızı sorununun üstesinden gelinmesinde kullanılabileceği önemli bir araç olduğu da vurgulanmaktadır.

Yenilik: Globalleşen dünyayla birlikte teknoloji ve güç hızlı bir şekilde el değiştirmektedir. Sürekli yeni otel işletmeleri açılmaktadır. Açılan bu işletmeleri doldurmak için işletmecilerin doğru stratejiler izlemesi ve dünyadaki sektörle ilgili yenilik ve trendleri yakından takip etmesi gerekmektedir (Durna ve Babür, 2011: 93-94). Vatan (2010) İstanbul ilindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada, çalışmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde süreç ve pazarlama inovasyonunun ön plana çıktığını belirtmiştir. Bu durum da yeni bir ürün veya hizmeti geliştirmek yerine ürünün, hizmetin sunuş biçimini üretiminde kolaylığa götürebilecek değişikliğin ya da pazarlamasında yapılacak yeniliğin daha pratik olabileceği belirtilmiştir.

Moral: Otel işletmelerinde müşteriler ile işgörenlerin ilişkileri yoğundur. Otel işletmelerindeki önbüro, kat hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri gibi birçok

departmanda çalışan işgörenlerin büyük bir kısmı müşterilerle karşı karşıyadır. Bu nedenle otel işletmelerindeki işgörenlerin moral durumu ile müşterilerin tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki söz konusudur. Morali bozuk olan bir işgören, işini iyi şekilde yerine getiremeyeceğinden, işgörenin olumsuz psikolojik durumu müşteriye de yansiyabilecektir (Denizer 1998, akt. Aydın, 2004: 10).

İletişim: Otel işletmeleri çevrelerinde olumlu bir imaj yaratmak için iç ve dış hedef kitle ile iletişime önem vermek zorundadır. Çünkü işletmelerin kendilerini anlatması, tanıtması ve hedef kitleler tarafından anlaşılması tamamen kuracağı iletişime bağlıdır. Örgüt içerisinde olduğu kadar dış çevre ile ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir yere sahip olan iletişim, otel işletmelerinin amaçlarına ulaşmasında en etkili yol olarak görülmektedir (Demir, 2011: 131). Erol (2006) Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada otel içi iletişim zamanında gerçekleştiğinde, çalışmalarlar ilgili karar alma sürecinin hızlandığı belirtilmiştir. Ayrıca çalışmanın sonucunda konaklama işletmelerinde iletişimin önemi ile ilgili sonuçlardan bazıları şunlardır:

- İşletme içerisindeki iletişim sayesinde personel, işletme faaliyetlerinden haberdar olmaktadır.
- İşletme içerisindeki iletişimin iyileşmesi durumunda personel daha verimli çalışmaktadır.
- Otel içi iletişimin üst kademede müdürlerden başlayarak alt kademede çalışanlara kadar bütün personeli kapsamaktadır.
- İşletme içerisinde işlerin daha iyi ve etkin bir biçimde yürütülebilmesi için personelin bilmesi gereken tüm bilgi zamanında iletilmektedir.

Bu çalışmanın sonucu doğrultusunda otel işletmeleri içerisinde çalışanlar arasında alt kademeden üst kademeye iletişimin var olması çalışanların işlerini daha iyi yürütebilmesinde önemlidir. Özellikle otel işletmelerindeki işlerin hızlı yürütülmesi gerekliliği düşünüldüğünde çalışanların işlerini en iyi biçimde yapabilmeleri için işletme içerisinde alınan kararlardan hızlı ve net bir şekilde haberdar olmaları gerekmektedir.

Etik: Örgüt sağlığı alt boyutlarından olan etik ile ilgili olarak otel işletmelerinde işgörenlerin etik davranışlarda bulunmaları hizmet kalitesi, dolayısıyla işletmenin başarıya ulaşmasında önemlidir. Ayrıca, otel işletmelerinde işgörenlerin etik olmayan davranışlarda bulunmalarının işletmeye zarar verebilmektedir (Varinli, 2004: 47). Bu bağlamda Varinli (2004) otel çalışanlarının hizmet sürecinde etik olmayan davranışlarını tespit etmeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, araştırmaya katılan çalışanlar “mini bardaki içecekten içme ve bunları müşterinin hesabına yazma”, “özel telefon görüşmelerini müşteri hesabına aktarma veya iş görüşmesi olarak gösterme” ve “müşterinin odasındaki telefonu kullanma” gibi davranışların kesinlikle doğru olmadığı şeklinde görüş bildirdikleri belirtilmiştir.

Özellikle müşteri bağlılığının oluşturulması gerekliliğinin önemli olduğu otel işletmelerinde müşterilerin doğru ve etik bulmadığı bu davranışlardan kaçınmak işletmelerin yararına olabilecektir.

Kurumsal İtibar: Kurumsal itibar ile ilgili Bozkurt (2011) Best Western otel grubunun İstanbul ve Bielefeld’de faaliyet gösteren otellerindeki müşteriler üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada müşterilerin işletmeyi tercih ederken göz önüne aldıkları faktörler, müşterilerin itibar yönetimi aktiviteleri hakkındaki tutumlarında farklılık olup olmadığı araştırılmış ve müşterilerin işletmeyi tercih ederken göz önüne aldıkları faktörlerin, müşterilerin itibar yönetimi aktiviteleri hakkındaki tutumlarında farklılık oluşturduğu belirtilmiştir.

Otel işletmeleri içerisinde işgörenlerin kurumsal itibara katkı sağlayabilmeleri ve artırıcı faaliyetlerde bulunabilmeleri için eğitimler verilmeli ve bu bilincin sağlanması gerekmektedir. İşletmeler için iyi bir itibar, işletmeye müşterileri ve yatırımcıları davet eder ve beraberinde getirir (Bozkurt, 2011: 166).

Performansın Tanınması: Konaklama ve turizm endüstrisindeki işletmeler, insan kaynakları yönetiminde etkin ve adil bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliğinin kabul etmektedirler (Güzel, Aydın ve Eriş, 2007: 145). Arslantürk (2009) tarafından Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki performans değerlendirme çalışmalarının durumunu belirlemeyi amaçladığı çalışmada, performans değerlemesinin personelin etkinliğine ve verimliliğine olumlu yönde etkisi olduğu görüşüne 34 işletmenin orta ve üst düzey

yöneticisi çok sık ve üst düzeyde görüş bildirmiştir. Geriye kalan 10 işletmedeki üst ve orta düzey yöneticiler orta düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu bağlamda performansın tanınması boyutuyla ilgili olarak otel işletmelerinde işgörenlerin ortaya koydukları performansın değerlendirilmesi özellikle adil bir şekilde değerlendirilmesi ve tanınması işgörenlerin performanslarının ve iş tatminlerinin artmasına neden olabileceği söylenebilir.

Liderlik: Otel işletmelerinin sağlıklı bir örgüt yapısına ulaşmalarında önemli bir boyut olarak da liderlik kavramı ele alınabilmektedir. Bu konuda özellikle hizmet işletmelerinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde en önemli husus insanın insana hizmet etmesidir. Bu bağlamda otel işletmelerinde müşterilere hizmet veren astların motivasyonu, moral düzeyi ve işlerine yönelik eğilimlerin yüksek tutulması önemli bir konudur. Bunu sağlamak ise etkin ve verimli bir lider- yönetici sayesinde olabilir. Bu bakımdan liderlik otel işletmelerinde önemli bir yere sahiptir denilebilir (Taşkiran, 2006: 181). Yavuz (2009) tarafından Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik davranışının çalışmanın yapıldığı örgütlerde var olduğu ve bu doğrultuda da işgörenlerin bir tutuma sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarına da katkı sağladığını belirtmiştir.

Örgüt sağlığı alt boyutlarının her biriyle ilgili çalışmaların yapılması işletme ve çalışanlar açısından olumlu bir takım sonuçların oluşmasını sağlayabilecektir. Özellikle işletmenin amaçlarını çalışanların amaçlarıyla birleştirebilen ve çalışanlara bu işletmenin amaçlarını benimsetebilen işletmelerin başarıya ulaşmaları olağandır. Ast- üst ve çalışanlar arasında açık bir iletişim yapısının olması uyumlu bir şekilde çalışmayı kolaylaştırırken bağlılık ve moral düzeylerinde de artışa neden olacaktır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkların ve morallerinin yüksek olması performanslarının değerlendirilmesi ve tanınmasıyla dahada arttırılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Çalışmanın izleyen bölümünde iş tatmini kavramı açıklanarak, iş tatminin öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra iş tatmini kavramını etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlıkta ele alınmıştır. İş tatmininin olumlu yönleri vurgulanarak iş tatminsizliğinin sonuçlarına değinildikten sonra iş tatminine yönelik geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan ölçeklere değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan iş tatmini kuramları da kısaca anlatılmaya çalışılmıştır. Bu bölümün sonunda örgüt sağlığı ve iş tatmini ile ilgili önceki çalışmaların bulguları verilmiş olup örgüt sağlığının iş tatmini üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İş tatmini kavramı birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni ise, işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarını sağlayan birçok unsurun olması ve tanımlarında bu farklı unsurlar çerçevesinde yapılmasıdır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2). İş tatmini kavramının iyi anlaşılabilmesi için öncelikle tatmin kavramının ne anlama geldiğini anlamakta yarar vardır.

Tatmin, kişisel, duygusal ve sosyal nitelikli bir kavramdır. Bir başka birey tarafından gözlenemeyen, yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tanımlanabilen ve ifade edilebilen iç zevki ve iç huzuru anlatan bir kavramdır (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006: 40).

İş tatmini ise genellikle, işi sevme, işe bağlılık ve işi kendini coşkuyla verme gibi tanımlamalar kullanılmaktadır. Bireyler ücret, statü, beğenilme gibi birtakım sonuçlara ulaşabilmek için zekâ, eğitim, deneyim ve çabadan oluşan bireysel katkılarını örgütlerine vermekte, örgütten aldıklarıyla örgüte verdikleri arasında eşitsizlik algılayan işgörenler tatminsizliğe düşmektedirler (İncir, 1990: 50).

İş tatmini araştırmalarının temelini I. Dünya Savaşı yıllarında Frederick Taylor tarafından yapılan araştırmaların oluşturduğu söylenebilir. Klasik yönetim yaklaşımları çerçevesinde değerlendirilen bu araştırmalarda insanların sosyal yönleri ihmal edilmiş, ücretin arttırılmasıyla çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükseltilebileceği gibi bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması gerektiği ne sürülmüştür. 1927 yılında başlayan ve 12 yıl süren Neoklasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturduğu kabul edilen Hawthorne araştırmalarında ise klasik yönetimin aksine insanın sosyal yönleriyle bir bütün olarak ele alınmasının önemi vurgulanmıştır (arıkı ve Oksay, 2004: 159). Genel bir ereve içerisinde de iş tatmini araştırmaları kavramı ‘Job Satisfaction’ isimli çalışmasıyla Hoppock (1935) tarafından ortaya konulmuş ve bu süreçte iş tatminiyle birlikte verimlilik ve performans arasındaki ilişkiler de incelenmeye çalışılmıştır. Bu yıllarda Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi’nde yapılan bazı araştırmalarda da genel iş tatmininin; iş grubuyla gururlanma, kendiliğinden doğan iş tatmini, işletme faaliyetlerine katkı, maddi ve statü açısından tatmin şeklinde dört faktörü belirlenmiştir (Saklan, 2010: 47).

İşletme yönetimi literatüründe iş tatmini ve iş tatmini adı altında yerli ve yabancı akademisyenler tarafından değişik tanımlamalar yapılmıştır (Bakan, 2009: 54). Bu tanımlardan bazıları ise şu şekildedir.

İş tatmini, bir işgörenin yaptığı işin ve işten elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü fark etmesi, hissetmesi sonucu yaşadığı duygudur (Barutgil, 2004: 389). Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğan, iş yaşantılarına karşı oluşan duygusal bir tepkidir. Genel anlamdaki tatmin kavramından çok da farklı olmayan gereksinimlerin giderilmesiyle ilişkilidir. İnsanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş tatmini ve yaşam kalitesi üzerinde baskın bir etkisi vardır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 117). Çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisi olan iş tatmini işgörenlerin işleri veya işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır (Keser, 2005: 79). İşten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur (Eren, 1998: 145).

Örgütsel davranış alanında en çok çalışılan tutumlardan birisi olan iş tatmini işgörenin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 1992: 114). Bir diğer tanıma göre, işgörenin işiyle ilgili yapmış olduğu bir takım değerlendirmeler sonucunda olumlu, memnuniyet verici bir duyguya sahip olması durumudur (Locke, 1969: 317). Hoppock iş tatminini, işgörenlerin çalıştığı işte işimden gerçekten tatmin oluyorum demesine neden olan psikolojik ve çevresel koşulların karışımıdır olarak tanımlamıştır (Srivastava, 2005: 106; Scott, Swortzel ve Taylor, 2005: 103).

İlk kez ortaya konulduğu ve öneminin her geçen gün arttığı bir kavram olan iş tatminin önemli olmasının nedenlerinden birisi, yaşam tatminiyle ilgili bir kavram olmasıdır ki, bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni de üretkenlikle ilgilidir. İş tatmini ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla beraber tatminsizliğin yarattığı etkiler (stres, grup uyumu gibi) bu konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Her geçen gün artan rekabet şartlarında işletmelerin en önemli amaçlarından olan devamlılık ve yüksek kâra ulaşmalarında işletmenin sahip olduğu teknolojiyle birlikte kalitenin sağlanmasında iş gören tatmini açısından son derece önemlidir.

Çalışmanın izleyen bölümünde iş tatmini kavramının genel olarak öneminden bahsedilerek bireysel ve örgütsel açıdan iş tatmininin ve tatminsizliğinin kişiler ve örgütler açısından ortaya çıkarabileceği sonuçlar kısaca anlatılmaya çalışılacaktır.

2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Başaran'a göre örgütlerin iki önemli amaçları vardır. Birinci olarak ürün üretmek, ikinci olarak da çalışanlarının işlerinden tatmin olabilmelerini sağlamaktır. Örgütler, ürünün niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, buna eşdeğer olarak çalışanlarının işten tatminlerini yükseltmeye çalışmakla da yükümlüdürler (Başaran, 2008: 263). İnsanların hayatlarının büyük bir kısmı bir işe sahip olma ve sonrasında sahip olduğu bu işin gerektirdiği biçimde kendisine ve çevresine karşı sorumluluklarını yerine getirme çabası içinde geçmektedir. İşgörenler günlük yaşamının önemli bir bölümünü iş ortamında geçirmekte, hatta özel yaşantısından daha çok işine vakit ayırabilmektedir. İşgörenler çoğu zaman işiyle ilgi çalışmaları,

işinde sahip olduğu psikolojiyi aile yaşantısına taşıyabilmektedir. Başka bir deyişle iş, çalışanlar için yalnızca ekonomik açıdan değil, psikolojik açıdan da önemli bir role sahiptir (Özdemir, 2006: 73). Bu açıdan otel işletmelerindeki işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılması, hem sağlıklı bir toplum hem de sağlıklı bir örgüt oluşmasına katkı sağlayabilecektir. Müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanmasının önemli olduğu otel işletmelerinde işinden tatmin olamayan ve aile yaşantısında olumsuzluklar yaşayan işgörenler bu durumu işine yansıtacaktır.

İşletmelerin tatmin düzeyi yüksek işgörelere sahip olmaları işletmelere ve devlete dolayısıyla gerek mikro açıdan gerekse makro açıdan olumlu katkılar sağlayabilmektedir. İş tatmininin mikro ve makro açıdan sağladığı faydalar genel olarak Tablo 6’da sıralanmaktadır (Gerekan ve Pehlivan, 2010: 33).

Tablo 6. İş Tatmininin Mikro ve Makro Açıdan Faydaları

Mikro Açıdan Faydaları	Makro Açıdan Faydaları
<ul style="list-style-type: none"> - İşletme kaynaklarının etkin kullanılması, - Verimliliği artırması, - Huzurlu bir çalışma ortamının oluşması, - İşgören ve işveren arasında güvene dayalı bir anlayış hakim kılması, - Faaliyetlerde kalitenin artması, - Maliyetleri azaltması ve kârlılığı artırması, - İşletmeye rekabet avantajı sağlanması. 	<ul style="list-style-type: none"> - İş tatmini dolayısıyla yaşam tatmini yüksek bireylerden oluşan bir toplum meydana getirmesi, - İstihdam politikalarının öneminin artması, - Toplumda yaşam doyumu yüksek olan insanlar ile güven ortamının sağlanabilmesi, - İşletmelerin kârlılıklarının artması ile devletin vergi gelirlerinin artması.

Kaynak: Gerekan ve Pehlivan, 2010: 33

Tablo 6’da da görüldüğü üzere işgörenlerin işletmelerde sağladığı yüksek iş tatmin düzeyleri mikro açıdan hem işgörelere, işletmelere hem de işverenlere olumlu katkılar sağlayabilmektedir. Aynı zamanda yüksek iş tatmin düzeyine sahip işgörenler, makro açıdan da toplumsal bir düzen oluşmasında öneme sahip olabilecektir. Mikro ve makro açıdan iş tatmininin sağlanması, işletmenin kuruluş amaçlarından olan yüksek kâr ve devamlılığının sağlanmasında işletmeye önemli yararlar sağlayabilecektir.

Örgütlerde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olması, diğer bir ifadeyle işgörenlerin iş tatminsizliği yaşamaları sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Tatminsizliğin birde örgütsel düzeyde olumsuz sonuçları vardır. Bu örgütsel sonuçlara bakıldığında; işgörenlerin işe gitmede isteksiz olmaları, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu yaratması, işbirliği sağlayamaması, işte hata yapma olasılığının artması, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşamaları olarak sıralanabilir (Ardıç ve Baş, 2001). İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli dahi olsa bile yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları hakkında eğitilmeleri zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgütün işgücü başarısındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, iş tatmini sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2006: 81). Otel işletmeleri yapısı gereği çalışanlar arasında iletişim, müşteri memnuniyeti sağlanmasında önemlidir. Otel işletmelerinde işlerin hızlı ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların bir bütün halinde işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaları gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılmayı düşünmeden uzun süre işletmede kalmalarını sağlamanın önemli konularından birisi de iş tatmin düzeylerini arttırıcı bir takım faaliyetlerde bulunmaktır.

Çalışanlarına önem veren ve çalışanlarının beklentilerini karşılama konusunda belirli bir çaba gösteren işletmelerin işgören bulmakta fazla zorlanmadıkları, örgüt içerisinde çalışan işgörenlerinin süreklilik gösterdikleri görülmektedir. İşgörenlerinin iş tatminini sağlayamayan ve beklentilerini karşılayamayan örgütlerin ise işgören bulmakta zorlandıkları, mevcut işgörenlerde de işe devamsızlıklarının artması buna bağlı olarak da verimliliğin düşmesi iş tatmininin örgüt açısından önemli bir etmen olduğunu göstermektedir (Samadov, 2006: 6).

İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve yüksek kâr sağlayabilmeleri için müşteri tatminini sağlayabilecek stratejiler oluşturmak gereklidir. Müşteri tatminini sağlayabilmek içinde öncelikle iç müşterilerin yani işgörenlerin tatmin edilmesi gerekmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 229). Özellikle hizmet ağırlıklı bir yapıya sahip olan turizm işletmelerinde iş tatmini büyük öneme sahiptir. Çünkü yoğun bir tempoda çalışan ve farklı tip müşterilere hizmet veren bu işletmelerde

işinden tatmin elde edemeyen bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün olamayabilir (Toker, 2007: 94). İşgörenlerin tatminini sağlayan unsurları bünyesinde barındıran güçlü bir içsel kültür gerektirir. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin farklı amaçlarını keşfeden, ihtiyaçlarını karşılayan, güçlü bir iletişim sistemi kurabilen ve karşılıklı güven ve anlayış geliştiren bir işletme kültürü oluşturmalarıdır. Bu unsurlara sahip bir kültür, çalışanlarını mükemmel olmaya motive eder (Naktiyok ve Küçük, 2003: 229).

Çalışanların yüksek düzeyde bir iş tatminine sahip olmalarının çalışanlara iş ortamında, sosyal yaşantılarında bireysel ve örgütsel yararları ve tatminsizlik durumunda çalışanların ve örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar yukarıda genel özellikleriyle anlatılmıştır. İşletmeler açısından ele alınan bu iş tatmini ve tatminsizlik durumları özellikle birçok işgörenin çalıştığı, büyük yatırımlarla kurulan ve müşteri memnuniyetinde işgörenlere büyük görevler düşen otel işletmelerinde büyük önem arz etmektedir.

3. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

İşten tatmin için, güdülenme kuramlarına benzer kuramlar geliştirilmiştir. İşten tatmin kuramları, içerik (kapsam) ve süreç kuramları olmak üzere ikiye ayrılır. Kapsam kuramları, işgöreni iş tatminine ulaştıran gereksinimleri tek tek göstermeye çalışırlar ve bu gereksinimlerin örgüt tarafından karşılandığında işgörenin tatmin olacağını savunurlar. Süreç kuramları ise, işgörenin işten tatmin sağlamanın nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırırlar. Gereksinme, değer, umut, algı gibi değişkenleri sınıflandırırlar. Süreç kuramlarına göre iş tatmini, işgörenin görevinde elde ettiği edimin bir sonucudur (Başaran, 2008: 265).

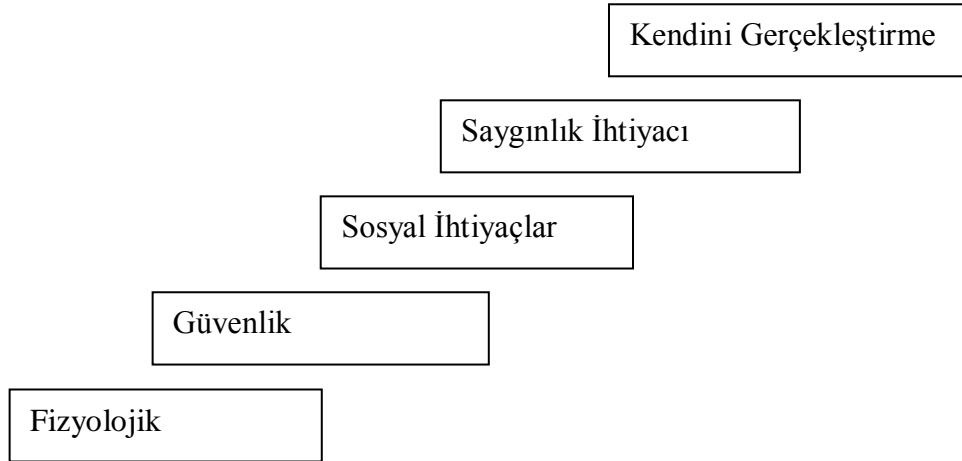
3.1. KAPSAM KURAMLARI

Genellikle literatürde kapsam kuramları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderferg'in ERG kuramı, McClelland'ın Başarma Gereksinimi olmak üzere dört başlıkta incelenmektedir (Borkowski, 2009; Dettmer, 2007; Parikh ve Gupta, 2010).

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsanın ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde alıp inceleyen kişi Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden örgütlerde çalışmak için bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır (Eren, 1998: 27). Maslow'a göre bireylerin motivasyonlarının temelinde ihtiyaçlar yatar ve bireyler bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçerler. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur (Toker, 2008: 71). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı insanın doğasına ilişkin üç temel varsayıma dayanır. Bunlar (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 119):

- İnsanlar tam olarak asla tatmin edemeyecekleri bir takım ihtiyaçlara sahiptirler,
- İnsanları harekete geçiren ya da davranışlarını etkileyen ihtiyaçlar, insanların tatmin edemedikleri ihtiyaçlarıdır,
- Bu ihtiyaçlar önem derecesine göre aşağıdan yukarıya birbir merdivenin basamakları şeklinde sıralanmıştır.



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Kaynak: Montana ve Charnov, 2008: 238

Hiyerarşi biçiminde yer alan ihtiyaçlar sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak beş faktörde incelenebilmektedir.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, içmek ve neslini devam ettirmek ihtiyacı bu grupta yer almaktadır. Yaş, cinsiyet ve gelir durumu ne olursa olsun her insan bu ihtiyaç kademesinde yer alır. Bu nedenle işletme açısından düşünüldüğünde çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının gereği örgütün önemli bir sorumluluğudur (Üner, 2008: 5).

Güvenlik İhtiyacı: İnsanların fiziksel tehditleri düşünmeden fiziksel güvenliğinin sağlanmış özgür ve rahat olmayı ister. Örgütsel açıdan işletmedeki durumunu, varlığını koruması ve işini kaybetme korkusu vb. gibi nedenleri düşünmemeyi istemesidir (Koontz ve Wehrich, 2009: 289).

Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin fizyolojik ve güven ihtiyaçlarını tatmin etmesinden sonra ortaya çıkan bu gereksinim de ilişkiler, sevmeye, bir gruba ait olma gibi sosyal ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır. İlk basamaktaki ihtiyaçların tatmininden sonra ait olma ihtiyacının tatmin edilme ihtiyacı insanları motive etmeye başlar (Singh, 2009: 143-144).

Saygınlık İhtiyacı: Bir takım temel ihtiyaçlarını gideren ve bir basamağa ulaşan insanlar, kendisine saygı duyulmasını, başarı duygusunu yaşamayı ve diğer insanlar tarafından tanınmayı istemektedirler. Statü ve prestij elde etme isteği takdir edilme ve saygı ihtiyacının önemli bir yönüdür (Govindarajan, 2007: 96).

Kendini Gerçekleştirme: Kendini gerçekleştirme, bir gelişme çabası, insan davranışlarını yöneten bir güdü olduğu kadar erişilmeye çalışılan bir gelişme düzeyi olarak anlaşılabilir (Kuzgun, 1972: 174).

3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

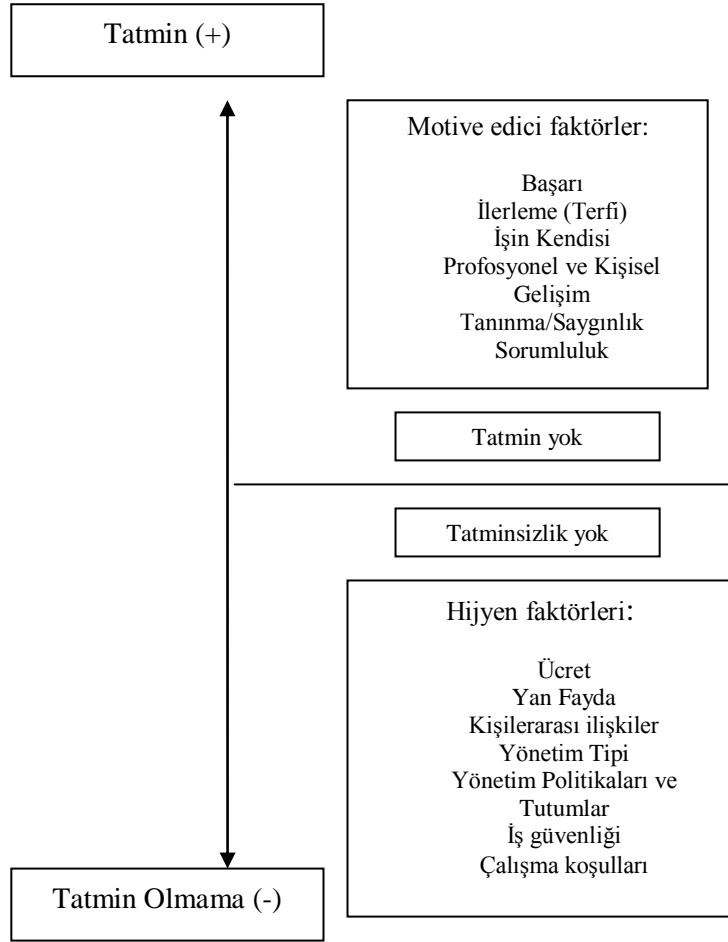
Herzberg çalışmasında araştırmaya katılanlara, işlerinde kendilerini özellikle en iyi hissettikleri ve en kötü hissettikleri zamanın ne zaman olduğunu sormuştur. Çalışmanın sonucunda da işgörenlerin motivasyonunda temelde etkili olan iki faktör belirlemiştir (Ivancevic ve Duening, 2001: 49).

Herzberg ortaya koyduğu bu çift faktör kuramını Şekil 6'da da görüldüğü gibi iki grupta ele almıştır (Koçel, 1999: 472):

Birinci grup (Motive edici Faktörler) işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin

varlığı kişiye başarı hissi verirken eksikliği ise kişinin motivasyon olamamasına neden olabilmektedir.

İkinci grup (Hijyen faktörleri) ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu gruptaki faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur ancak bu faktörler olmadığında da kişiyi motive edebilmek veya tatmin edebilmek mümkün değildir.



Şekil 3. Herzberg'in Çift Faktör Teoremi

Kaynak: Thompson, 1996: 14

Şekil 3' incelendiğinde motive edici faktörler şunlardır: başarı, ilerleme (terfi), işin kendisi, profesyonel ve kişisel gelişim, tanınma, sorumluluktur. Hijyen faktörleri ise ücret, menfaatler, kişilerarası ilişkiler, denetim tarzı, yönetim politikaları ve davranışları, iş güvenliği, çalışma koşullarından oluşmaktadır.

Birinci grupta (Motive edici faktörler) yer alan faktörleri işgörenler işlerinde bulamazlar ise işlerinden tatmin duyamayacaklardır. Ancak işlerinin işgörelere bu imkânları vermesi durumunda iş tatmini artacaktır. İkinci grupta (Hijyen faktörleri) yer alan faktörlerin koşulları iyi olmazsa çalışanlar işlerinden tatmin sağlayamazlar. Ancak bunların iyi olması tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 122).

Temel olarak Herzberg, işgörelerin işlerinde tatmin sağlamalarının en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk sahibi olmaktan geçtiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 58). İş tatminiyle ilgili süreç kuramlarından bir diğeri de çalışmanın izleyen bölümünde anlatılacak olan Alderfer'in ERG Kuramıdır.

3.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer tarafından ortaya konulan 'Existence Needs (E), Relatedness Needs (R), Growth Needs (R) ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla benzerlik göstermektedir. ERG kuramı üç temel ihtiyaçtan oluşmaktadır (Wehrich, Cannice ve Koontz, 2008: 327; Singh, 2009: 150):

Var olma İhtiyacı, Maslow'un temel ihtiyaçlara karşılık gelen fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları kapsamaktadır. İlişki ihtiyacı, diğeri insanları sosyal ilişki kurmasının gerektiği üzerinde duran ihtiyaçtır. Büyüme ihtiyacı, kişisel gelişim, yaratıcılık, gelişim, yeterlilik ile ilgilidir.

Tablo 7'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamaklara karşılık gelen Alderfer'in ERG kuramındaki ihtiyaçlar görülmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramındaki Fizyolojik ve Güvenlik (maddesel) ihtiyacı Var Olma İhtiyacına, Güvenlik (kişilerarası), Ait Olma ve Saygı (kişilerarası) İhtiyaçları İlişki İhtiyacına karşılık gelirken Saygı (Öz onaylama) ve Kendini Gerçekleştirme de Alderfer'in ERG kuramındaki Büyüme İhtiyacına karşılık geldiği tabloda görülmektedir.

Tablo 7. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG Kuramı Arasındaki İlişki

Maslow'un İhtiyaçlar Kuramındaki faktörler	Alderfer'in ERG kuramındaki faktörler
Fizyolojik İhtiyaçlar	Var Olma İhtiyacı
Güvenlik- Maddi	
Güvenlik-Kişilerarası	İlişki İhtiyacı
Aidiyet (Sosyal)	
Saygınlık- Kişilerarası	Büyüme İhtiyacı
Saygı- Öz Onaylama	
Kendini Gerçekleştirme	

Kaynak: Schneider ve Alderfer, 1973: 490.

İş tatmini ile ilişki kurulan bir diğer kapsam kuramı da Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramıdır. Çalışmanın izleyen bölümünde bu kuram ve Mc Clelland'ın ortaya koyduğu insan ihtiyaçları açıklanacaktır.

3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Motivasyon ile ilgili çalışmalara önemli ve farklı bir bakış açısı kazandıran diğer bir araştırmacı da David McClelland'dır. McClelland, insanların ihtiyaçlarıyla doğmayacağını yaşadıkları süre içerisinde bu ihtiyaçların neler olduğunu öğreneceğini varsaymaktadır (Longest, 2004: 121; Daft, 2008: 233; Weisbord, Charnov ve Lindsey, 1995: 35). McClelland insan ihtiyaçlarının üç grupta toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır (Eren, 1998: 422).

- Başarı ihtiyacı: Eğer kişiler zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa; bu kişi psikologlar tarafından başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir (Kesici, Üre, Bozgeyikli ve Sünbül, 2003: 3).

- Sosyal İlişkiler kurma ihtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyacıdır (Koçel, 1999: 473).
- Güç Kazanma ihtiyacı, insanın çevresine hâkim olma isteklerinin sonucudur. İnsanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerinin duyulmasına aracılık edecek araçlara başvurmaktan çekinmezler (Eren, 1998: 422). Diğer bir deyişle, kendilerine bu gücü sağlayacak durumda olan kişiler ile yarışmayı severler (Can, 1997: 174).

Bu kuramda önemli husus ihtiyaçların öğrenildiğini ve kişiden kişiye değişen şekilde davranışlara etkisi için potansiyel bir hiyerarşiye göre düzenlendiğini ve herkes için bu hiyerarşinin aynı olmadığını savunmasıdır (Sabuncuğlu ve Tüz, 2005: 61). İhtiyaçların ve bunların derecesinin kişilerin içinde buldukları mevcut sosyal çevre iş ortamı tarafından etkilendiği görüşü ileri sürülmektedir. Ayrıca kişilerin ihtiyaçları çevreyle etkileşim yoluyla öğrenilmesinin sonucudur. Yöneticiler, işgörenlerinin ihtiyaçlarını belirleyebildiğinde işgörenlerin verimlilikleri, işlerinden duydukları tatmin düzeyleri ve motivasyonları artırılabilir (Öztürk, 2003: 287).

3.2. SÜREÇ KURAMLARI

İlgili literatür incelendiğinde genellikle süreç kuramları, Vroom'un beklenti kuramı, Adams'ın eşitlik kuramı, Edwin Locke'nin amaç kuramı olmak üzere 3 başlık altında incelenmektedir (Mıner, 2007; Włodarczyk 2011).

3.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Maslow başarının ihtiyaçların yerine getirilmesiyle ilişkili bir kavram olduğunu vurgulamaktadır (Anandarajan ve Anandarajan, 2010: 299). Beklenti kuramı ise ihtiyaçların ve ödüllerin türleri ile değil, işgörenlerin ödülleri almak için geliştirdikleri düşünce süreciyle ilgilidir. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri çabanın ve bu çabayla birlikte performanslarını arttırmaya çalışmalarıyla oluşan yüksek performans ile bağlantılı sonuçlarının arzulanabilirliği arasındaki ilişkilere dayanır (Barutçugil, 2004: 378). Bu teoride, kişinin davranışları inançları tarafından üç alana (bekleyiş, araçsallık, valens) göre belirlenir. Söz konusu kuramlar aşağıda açıklanmıştır (Lingard ve Rowlinson, 2005: 300; Pattanayak, 2005: 182-183; Rashid ve Archer, 1983: 46; Kaplan, 2007: 45):

- Beklenti, işgörenlerin işlerinde gösterecekleri çabanın ödüllendirileceğine inanmalarıyla birlikte bu inanç doğrultusunda daha fazla çaba göstermeleri durumudur.
- Araçsallık, İşgörenlerin iyi bir performans göstermelerini sonucunda işgörenleri teşvik edici ödüllerin artmasıyla, verilmesiyle ilişkili olmasıdır.
- Valens, Örgütsel bağlamda işgörenlerin ödülleri ve sonuçları elde etme arzusudur.

Bu kuramda alternatiflerin çekiciliği değerlendirilirken üç temel nokta göz önünde bulundurulur (Erdem, 1998: 55):

- 1) Eğer bu seçeneği seçersem performansım da ne gibi değişiklikler olacak ? (expectancy perception= beklenti algısı).
- 2) Eğer belirli bir düzeyde performans gösterdiğimde elde edeceklerim nelerdir? (instrumentality perception= araçsallık algısı).
- 3) Bu sonuçların her birine verdiğim değer ne kadardır? (valance perception= değer algısı).

Buna göre beklenti 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade edildiğinde, eğer birey belirli bir davranış ile belirli bir ödül arasında ilişki görmezse beklenti 0 değerini alabilecektir. Buna karşılık kişinin valensi hemde beklentisi yüksek ise o birey işe motive olabilecektir. Bu durumda, birey bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi isteği ile işe verebilecektir (Koçel, 2010: 633).

Bu kuramdaki ana konulara bakıldığında daha çok kişinin gösterdiği performans karşısında işletmeden, bir ödül, takdir beklentisinin olduğu ve yeteneklerini bu ödüle ulaşma isteğiyle daha etkili kullanabileceği varsayılmaktadır.

3.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı, kişilerin kendilerini diğer kişilerle adil davranma konusunda karşılaştırmasına odaklanan bir teoridir. Kişilerin işlerinde motive edilmelerinde, sağlamlarında performanslarının ödüllendirilmesi konusunda bir eşitliğin olması gerektiğini ileri sürer. Bu teoriye göre kişiler işletmeye sağladıkları katkıda ve performansları karşılığında aldıkları ücreti diğer insanların gösterdikleri

performanslarla karşılaştırdıklarında aynı performans karşısında aldıkları maaşın eşit olduğunu gördüklerinde yöneticilerin davranışlarının uygun ve eşit olduğuna inanırlar (Mukherjee ve Basu, 2005: 119; Mukherjee, 2009: 156).

$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o}$	$\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o} \quad \frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o}$
Eşitlik	Eşitsizlik

Şekil 4. Eşitlik Teorisinin Matematiksel Tanımlaması

Kaynak: Landy ve Conte, 2007: 375

Eşitlik teorisinin matematiksel ifadesi şekil 4’de verilmiştir. Bu formülde “O” çıktılar (outcomes) manasına gelirken “I” (inputs) girdiler anlamına gelmektedir. “P” (person) kişi “o” (others) ise diğerleri anlamında kullanılmaktadır. Aynı kişiler için sonuçların girdilere oranı diğer kişiler içinde eşitse burada bir eşitlik söz konusudur. Bununla birlikte sonuçların girdilere oranında kişilerin diğer insanlarla karşılaştırmasında algılanan bir yükseklik veya düşüklük olduğunda eşitsizlik söz konusu olacaktır ki buda genel anlamda bir gerginlik yaratacaktır (Landy ve Conte, 2007: 375; Sudan ve Kumar, 2004: 315). Aynı çalışma ortamındaki işgörenlerin gösterdikleri performans karşılığında elde edecekleri sonucu veya ödülleri eşit bulmamaları ve çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik işgörenlerin iş başarı ve iş tatmin düzeylerinde bir etki gösterecektir (Öztürk, 2003: 291).

3.2.3. Edwin Locke’nin Amaç Kuramı

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı, amaçlar ve iş performansı arasındaki ilişkinin önemsendiği, amaçlar doğrultusunda kişilerin performanslarını, eylemlerini şekillendirdiğini savunan bir motivasyon kuramıdır. Amaçlar kişilerin elde etmeye, ulaşmaya çalıştığı daha çok gelecekle ilgili hedeflerdir (Kaila, 2006: 82).

Amaç kuramı üç (3) temel prensipe dayalıdır (Brain, 2002: 134);

- Zor hedefler kolay hedeflerden çok daha fazla performans sarfedilmesine yol açar.

- Belirlenmiş hedefler genel hedeflere göre daha yüksek performansa yol açar.
- Üçüncü prensip ise geribildirimın önemi hakkındadır. Zor hedeflerin başarılması amaçlandığında performans üzerinde geribildirim önemlidir. Geri bildirim kullanılan yöntemin başarılı sonuçlar doğurup doğurmadığını anlamak amacıyla kullanılabilir.

Bu teoriye göre yöneticiler işgörenlerin performansından doğrudan bir etkiye sahiptirler. Bu nedenle yöneticilerin özgün ve işgörenler tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri önemlidir (Öztürk, 2003: 292). Yöneticilerin, işgörenlerinin kendileri belirli amaçlar ortaya koyduğunda bu amaçların açık, anlaşılabilir ve kabul edilebilir olması önemlidir. Açık, anlaşılabilir ve işgörenler tarafından kabul edilebilir hedefler, ulaşılması ve başarılması zor olsa bile bu hedeflerin çalışanlar tarafından belirlenmesi ve benimsenmesi, başarılacağı inancı işgörenleri olumlu anlamda motive edebilir.

Çalışmanın izleyen bölümünde ise çalışanların bireysel özelliklerinin ve çalışanların mensubu buldukları örgütün özelliklerinin, çalışanların iş tatminine etki eden boyutları açıklanacaktır.

4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini etkileyen faktörler ilgili literatür incelendiğinde genellikle bireysel faktörler ve örgütsel faktörler başlıkları altında ele alınmaktadır (Gözener ve Sayın, 2007; Ardiç ve Baş, 2001; Akıncı, 2002; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Pelit, 2008). Bu çalışmada da iş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlıkta açıklanmıştır.

4.1. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN BİREYSEL FAKTÖRLER

İş tatminiyle ilgili yapılan çalışmalarda (Lee ve Wilbur, 1985; Herrera ve Lim, 2003; Karlı ve Koçak, 2004; Randhawa, 2007; Ali ve Akhtar, 2009; Üngüren ve Doğan, 2010) işgörenlerin bireysel özelliklerinin iş tatminini farklı şekillerde etkilediği ortaya konulmuştur. Söz konusu bu bireysel özellikleri araştırmalarda farklı değişkenlerle incelenmekle birlikte genel olarak bireysel özellikler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem, kişisel özellikler ve medeni durum başlıkları altında sıralandığı görülmektedir (Yelboğa, 2007).

4.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeninin iş tatminde yer alan bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok işlerinde tatmin sağladığı konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bazı çalışmalarda (Can ve Soyer, 2008; Yazıcıoğlu, 2010) cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Gözener ve Sayın, 2007: 17). Konuyla ilgili gerçekleştirilen bir çalışmada özel sektörde çalışan erkek işgörenler kadın işgörenlerden kamu sektörüne göre daha fazla tatmin sağlamaktadırlar (Brush, Moch ve Pooyan, 1987: 151). Benzer bir araştırmada da bütün çalışanlar açısından cinsiyet iş tatminini etkileyen önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır (Çarıkçı, 2004: 89). Yapılan bazı araştırmalarda da kadın işgörenlerin erkeklere göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu çeşitli araştırmalarla (Bartol ve Wortman, 1975; Hodson, 1989; Çarıkçı, 2004) ortaya konulmuştur. İş tatmini ve cinsiyet arasında saptanan bu ilişki genellikle kadınların aldıkları ücretlerin erkeklere göre daha düşük olması ve daha vasıfsız işlerde çalışmalarına bağlanmıştır (Saklan, 2010: 55-56). Kadın işgörenlerin erkeklere göre daha düşük iş tatmin düzeylerine sahip olmalarında cinsiyet faktörünün kendisinden ziyade, kadınların aynı ve benzer işler için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları, aynı ödülleri kazanmak için daha ağır çalışmaları gerektiği hissine kapılmaları gibi durumlardan kaynaklanabilmektedir (Yelboğa, 2007: 3). İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden olan cinsiyet değişkeni, çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlarının oluşmasında ve iş ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilir. İş tatmini ve cinsiyet ilişkisi arasında yapılan araştırmalarının sonuçlarında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği de görülebilmektedir (Aşık, 2010: 39).

4.1.2. Yaş

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biriside yaş değişkendir. Yapılan araştırmalar sonucunda yaş değişkeni ve iş tatmini arasında bazı araştırmalarda olumlu bir ilişki varken bazı araştırmalarda yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunamamıştır. Söz konusu bazı çalışmalarda iş tatmini ile yaş değişkeni arasında (Keser, 2005; Yerlisu ve Çelenk, 2008; Otrar ve Öztürk, 2008; Malik, Danish ve

Ghafoor, 2009; Donuk, 2009; Soyer, Can ve Akbulut, 2010) anlamlı bir farklılık bulunmazken, bazı araştırmalarda da (Altimus ve Tersine, 1973; Kalleberg ve Loscocco, 1983; Lee ve Wilbur, 1985; Özaltın, Kaya, Demir ve Özer, 2002; Sevimli ve İşcan, 2005; Yelboğa, 2007; Randhawa, 2007) iş tatmini ve yaş değişkeni arasında anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Örneğin konuyla ilgili bir çalışmada Toker (2007) yaşlı çalışanların, genç çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yaşa göre farklarda da özellikle 33-42 yaş grubunda yer alan çalışanlarla 18-25 yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında iş tatmin düzeyi açısından anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Yaş değişkeninin iş tatminiyle anlamlı bir farklılık göstermesinin otel işletmelerinde çalışanların yaşlarının ilerledikçe iş tatminlerinde artış görüldüğünü belirtmiştir.

4.1.3. Eğitim Durumu

İşgörenlerde eğitim seviyesi yüksek olanların eğitim seviyeleri düşük olanlara göre daha iyi şartlara sahip işler bulabilmektedirler. Bu nedenlerden dolayı eğitimli kişiler işlerinden daha fazla tatmin olabilmektedirler. Bu durum eğitimin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi olarak adlandırılabilir. Diğer taraftan eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini ise, çalışanların beklentilerinin eğitimle doğru orantılı olarak artması ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda yüksek eğitim düzeyi iş tatminsizliğine neden olabilecektir şeklinde açıklamak mümkündür (Saklan, 2010: 57).

Eğitim düzeyinin iş tatmini ile ilişkisi konusunda da çeşitli araştırmalar (Scott vd., 2005; Gerekan ve Pehlivan, 2010) yapılmış işgörenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasında bazı çalışmalar da güçlü bir ilişki bulunamamışken, bazı araştırmalar da ise (Karlı ve Koçak, 2004; Toker, 2007; Gürbüz, 2007; Ali ve Akhtar, 2009; Yazıcıoğlu, 2009; Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Kaya (2007: 368) otel işletmelerindeki işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmada, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin işlerinden ve çalıştığı işletmeden beklentilerinin yüksek olmasından dolayı daha az eğitimlilere oranla iş tatmin seviyelerinin düşük olduğunu

belirtmiştir. Ayrıca yiyecek-içecek bölümünde çalışan personelin otel işletmelerinin diğer bölümlerinde çalışanlara göre daha yoğun bir iş temposuna sahip olmalarından iş tatmin düzeyleri daha düşük iken kat hizmetleri ve idari personelin buldukları bölümlerdeki işgörenlerin tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlamıştır.

4.1.4. Kıdem

İş hayatına yeni başlayan işgörenler işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlama beklentisinde ve eğiliminde olabilmektedirler. İşgörenler açısından yeni başladıkları iş ve işin şartları işgörene ilginç ve çekici görünebilmektedir. Erken oluşan bu tatmin çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalabilmektedir (Yelboğa, 2007: 5). Bununla birlikte zamanla beklentileri karşılanamayan işgörenler tatminsizlik duygusuna kapılabilmektedir. Bu anlamda çalışma yaşamını tanıyan ve zaman içerisinde hedeflediği beklentilerine ulaşmak isteyen işgören, içinde bulunduğu andaki olumsuzlukları içselleştirerek, iş tatmin düzeyini yükseltebilir. Yani tecrübe ve belirli bir işte çalışma süresi arttıkça iş tatmin duygusu da artabilmektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 193).

Kıdem ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik yapılan araştırmalarda (Karadağ, Başaran ve Korkmaz, 2009; Gerekan ve Pehlivan, 2010) anlamlı bir farklılık bulunamamışken buna karşılık bazı araştırmalarda da (Herrera ve Lim, 2003; Yılmaz ve Murat, 2008; Yazıcıoğlu, 2009; Yılmaz vd., 2010; Yazıcıoğlu, 2010; Gençtürk ve Memiş, 2010) anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bakan (2009) bir tekstil işletmesinde işgörenlerin iş tatmin düzeyleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapmış olduğu çalışmada, işe yeni başlamış işgörenlerle uzun yıllar çalışanların genel tatmin düzeylerinin çalışma süresi açısından orta düzeyde deneyim sahiplerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu araştırmada çalışma süresi yüksek olanlar işle ilgili bilgi düzeylerinin fazla olacağından dolayı işlerini daha başarılı yapabilmelerine verdiği başarı duygusu ve bu duygunun kişide işini daha çok sevme sonucu dolayısıyla örgüt ve işi ile bütünleşme durumunu yarattığı belirtilmiştir. Bu durum sonucunda örgütün uzun süredir başarıyla işini yapan çalışanın beklentilerine daha fazla önem vermesi

ve yerine getirmeye çalışması gibi nedenlerle yüksek düzeyde deneyime sahip olanların genel tatmin düzeylerinin de yüksek olabileceğini kabul edilir bir sonuç olarak vurgulanmıştır. Diğer taraftan çalışma süresi bir yıldan az olan işgörenlerin işsizliğin yüksek olduğu Türkiye’de iş bulmanın vermiş olduğu sevinç duygusu, işletmeden beklentilerinin yerine getirileceğine olan inançları ve çalıştıkları işte işin gerekliliklerini öğrenmek ve başarılı olmak için gösterdikleri çabalar sonucunda ulaştıkları küçük başarılar dahi bu gruptaki işgörenlerin genel iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasının nedeni olarak yorumlanmıştır.

4.1.5. Kişisel özellikler

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür (Yelboğa, 2006: 198). İnsanları birbirinden ayıran veya insanları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsandan insana hatta toplumdaki topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenememektedir. İnsan bireysel bir varlıktır. İnsana bu bireyselliği kazandıran özellikler ‘kişilik’ denilen insanı kendisi ve çevresiyle, diğer insanlardan ayrı tutan kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Aytaç, 2001). İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Farklı kişisel özelliklere sahip işgörenlerin, işlerinden algıladıkları iş tatmin duygusu da farklı olabilmektedir (Akıncı, 2002: 7). Örneğin; sürekli baskı altında tutulan bir aileye sahip bir işgören, tutuk bir kişiliğe sahip olabilmekte ve insanlarla iletişim kurmakta zorlanabilmektedir. Çalışanlarla ve müşterilerle iletişimin son derece önemli olduğu turizm gibi bir sektörde işgörenin etkin ve verimli çalışmamasına neden olabilmektedir (Örücü ve Esenkale, 2005: 152). Etkin ve verimli bir şekilde çalışmayan bir işgörenin de işinden tatmin sağlama düzeyi de çok düşük olabilecektir.

İş tatmini ve kişilik arasında bir ilişkiden söz edilebilir. Örneğin sınırlı ve çevresine uyum sağlayamamış ve çevresiyle uyumsuz geçinen işgörenler daha sık işlerinde de tatminsiz olabilmektedirler. Bu özelliklere sahip işgörenler çevresindeki

işgörenlerle ve çevresiyle rahat iletişim kuramamaktadırlar. Çalışanların hayata bakış açıları olumsuz ve karamsar olabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

4.1.6. Medeni Durum

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri de çalışanların medeni durumudur. İş tatmini ve medeni durum arasındaki ilişkinin araştırılması üzerine yapılan çalışmalarda (Gerekan ve Pehlivan, 2010; Scott vd., 2005) genellikle iş tatmini ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Başka bir ifade ile işgörenlerin evli veya bekâr olma durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki olmadığı belirtilmiştir.

Tam tersi bir şekilde Üngüren ve Doğan (2010) yapmış oldukları çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerini etkileyen en önemli kişisel özelliğın medeni durum olduğunu belirtmiştir. Başka bir ifade ile medeni durumu bekâr olan işgörenlerin işlerinden tatmin oldukları görülürken evli olan işgörenlerin ise işlerinden tatmin olamadıkları ifade edilmiştir.

İş tatminine etki eden bireysel faktörler değişkenler bakımından incelendiğinde genellikle araştırmanın yapıldığı iş koluna, araştırmanın yapıldığı zamana ve birçok değişkene göre farklılık gösterdikleri görülmektedir.

Çalışanların iş tatmin düzeylerinde rol oynayan faktörlerden olan örgütler faktörler ise alt başlıklarıyla çalışmanın izleyen bölümünde açıklanacaktır.

4.2. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İş tatminine etki eden örgütsel faktörler araştırmalarda farklı değişkenler tarafından ele alınmaktadır. Bazı çalışmalarda (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3-6) örgütsel faktörlerden bazıları (iletişim, yönetim tarzı, arkadaşlık ortamı, takdir edilme duygusu, ücret, terfi) kullanılırken bazı çalışmalarda (Pelit, 2008: 91-99; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7) da geniş ve kapsamlı olarak değişkenler (işin niteliği, ödeme, terfi, övölmek, çalışma koşulları, denetim, çalışma arkadaşları, örgüt ve yönetim, işgörenin kişiliği) eklenmekte veya çalışmanın amacına göre çıkarılabilmektedir. Ancak genel olarak iş tatminine etki eden örgütsel faktörlerin ücret, çalışma arkadaşları, terfi, çalışma koşulları, işin kendisi, yönetim politikaları, iletişim, liderlik, denetim değişkenlerinden oluştuğu görülmektedir.

4.2.1. Ücret

Ücret kelime anlamı olarak bireyin yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ödüldür (Özkalp ve Kırel, 2004: 76). Başka bir tanıma göre ise ücret, işgörenin işletmeye giriş nedenlerinden birisi olduğu gibi aynı zamanda da işgörenin işletmeye bağlanmasında en güçlü güdülerden birisidir. Ücret, işgörenin ekonomik gücünü arttırmanın yanı sıra yüksek gelir bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Bu nedenle ücret artışının genelde işgörenler üzerinde belirli bir tatmin sağladığı kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 66-67). İş tatminini etkileyen unsurlardan birisi olan ücretin, kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması iş tatminini etkileyebilmektedir. İşgörenlerin yaptıkları iş ile aldıkları ücreti orantılı buluyorsa tatmin duygusu yüksek olabilmektedir. İşgörenler kazandıkları ücreti diğer çalışma arkadaşlarının aldıkları ücretlerle kıyaslayabilmektedirler. Bu kıyaslamamanın sonucunun olumlu olması iş tatminini de olumlu olarak etkileyebilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Bu bağlamda çalışma arkadaşının aldığı ücreti bilen işgören kendi yaptığı iş sonucunda aldığı ücretle arkadaşının aldığı ücreti kıyaslayabilecek ve işgörende daha düşük bir ücret aldığı algısı oluştuğunda işgörende bu durum tatminsizlik yaratabilecektir.

4.2.2. Çalışma Arkadaşları

İş tatmini işin niteliklerinin yanı sıra örgüt yapısı, ortamı ve işgörenlerin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini de içerir (Serinkan ve Bardakçı, 2007). İş ilişkilerinde işgöreninin dâhil olduğu çalışma arkadaşları kendisine destek oluyorsa ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir. Eğer işgörenler böyle bir çalışma grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatminleri olumsuz yönde etkilenebilecektir. Bütün bu nedenlerden dolayı işgörenlerin birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşları iş tatmininde önemli bir etkidir denilebilir (Saklan, 2010: 60).

4.2.3. Terfi

İş tatminine etki eden örgütsel faktörlerden bir diğeride terfi veya yükselmedir. Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye getirilmesini ifade eder (Acar, 2000: 130). Terfiyi daha çok

hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi hem terfi edemeyen kişi hem de örgüt içerisindeki diğer işgörenlerin açısından tatmini olumsuz yönde etkiler (Özkalp ve Kirel, 2004: 77). İşgörenler işlerinde başarılı oldukları takdirde yükselme beklentisi içerisinde girebilmektedirler. Örgüt içerisinde kariyer yollarının belirli olması ve adil bir terfi sisteminin örgüt içerisinde yerleşmiş olması olumlu bir çalışma ortamı meydana getirebilecektir. Bununla birlikte kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı örgütlerde ise çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanabilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6). Benzer bir şekilde (Becerikli, 2006) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların birçoğunun terfi olanakları açısından memnun olmadıklarını belirtmiştir.

4.2.4. Çalışma Koşulları

İyi çalışma koşulları (yeni makine ve aletler, temiz ve rahat işyerleri) motivasyon yaratmada destekleyici bir rol oynayabilmektedir. (Eren, 1998: 144). Başka bir ifade ile İşgörenlerin işlerini severek yapmalarının sağlanmasında çalışma koşulları önemli bir rol oynayabilmektedir. Bunun nedeni ise işgörenlerin çalıştıkları işyerlerinde morallerinin, performanslarının ve tatminlerinin yüksek olabilmesi için fiziksel olanakların en iyi seviyeye ulaşması gerekmektedir.

Çalışma koşulları hem işgörenlerin kişisel rahatlık sağlamaları, hem de işin yapılması açısından önemlidir. İşgörenler daha fazla fiziksel rahatlık sağlayabilecekleri bir iş ortamı isteyebilirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19). Sonuç olarak bir işyerindeki koşullar, işgörenler üzerinde tatminsizlik yaratabilmekte dolayısıyla işgörenlerin fiziksel ve ruhsal durumunu da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum, işgörenlerin kendisini olumsuz algılamasına, olumsuz iş davranışlarında bulunmasına ve kurumdan yararlananların olumsuz duygular hissetmelerine neden olabilmektedirler (Aktaş, 2001: 26). Çalışma koşullarının yanı sıra özellikle turizm sektöründe işgörenlerin işletmelerin sağladığı barınma imkanlarının da diğer bir deyişle mevcut konaklama yerlerinde konaklayan işgörelere sağladıkları konaklama yerlerinin işgörenler açısından en uygun şekilde düzenlenmesi de işgörenlerin işlerinden yüksek tatmin sağlayabilmeleri açısından önemlidir. Turizm sektöründeki

işgörenlerin konaklama koşulları etkin ve verimli çalışabilmelerinde büyük önem taşımaktadır. Şayet işgören yeterli imkanı olmayan bir yerde kalıyorsa bu doğrudan doğruya işgörenin çalışmasına olumsuz yönde etki edebilecektir (Örücü ve Esenkal, 2005: 149) Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin azalmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte böyle koşullar altında çalışan işgörenlerin işlerinden tatmin sağlama düzeyleri de düşük olabilecektir.

4.2.5. İşin Kendisi

İşin, işgören için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklardır. İşgörenin kendi kendine karar verebilmesi, işin yaratıcılık yeteneğini kullanabilmesine imkân vermesi ve yapılan işin zevkli olması motivasyonu arttırmaktadır. Yaratıcılık gerektiren işler kişisel başarıyı da beraberinde getirdiği için işgörenin tatminin de artmasına neden olabilecektir. İşgörenin kişiliği ile uygun olan işlerde tatmini arttırırken yorucu işler iş tatminsizliği yaratmaktadır (Ünlü, 2004: 77-78).

İşgörenin çalıştığı işi beğenmesi, işinden tatmin olmasında başta gelen en önemli faktörlerden birisidir. İşgörenin işini beğenmesi de şu koşullara bağlıdır (Başaran, 2008: 266):

- İşin, işgörenin yeteneklerini kullanabilmesine elverişli olması,
- İşin, işgören için yenilikleri öğrenebileceği, gelişmeye olanak veren bir yapıda olması,
- İşin, işgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirimesi ve
- İşin sorun çözmeye dayanmasıdır.

Pınar, Kamaşak ve Bulutlar (2008) tarafından iş tatminini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik yaptıkları çalışmada, toplam iş tatminini etkileyen en önemli boyutun işin kendisinin olduğunu belirtmişlerdir.

4.2.6. Yönetim Politikaları

Khandwalla (1977) yönetim düşüncesini soyut, gözle görülmeyen değerler, inançlar ve normlar bütünü olarak tanımlarken, yönetim biçimini de bu düşüncenin uygulanma şekli olarak tanımlamaktadır (Aldemir ve Barbato, 1984: 121). Çalışan merkezli bir yönetim anlayışı benimsemek, işgörenlere yönelik olma ve işgörenlerle destekleyici ilişkiler geliştirmek iş tatmini açısından son derece önemlidir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması işgörenlerin iş tatmin düzeylerini arttırmada önemlidir (Luthans, 1973: 121-122, Akt: Erdil vd., 2004: 19). Nitekim Erdil ve arkadaşlarının yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan araştırmada da yönetim tarzının iş tatminini olumlu yönde katkı sağladığı sonucu vurgulanmıştır (Erdil vd., 2004: 24). Ayrıca konuyla ilgili yapılan bir çalışmada yönetim biçimi ve iş tatmini arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Eğinli, 2009: 50).

Yönetim politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında çalışanlarında bu sürece dâhil edilmesi ve çalışanların da düşüncelerine yer verilmesi çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırabilecektir. Çalışanların görüş ve önerilerinin alınması sonucunda bu düşüncelerin uygulandığını gören çalışanlar, örgüt içerisinde kendilerini önemli hissedebilecek bu da iş tatmin düzeylerine yansiyabilecektir.

4.2.7. İletişim

Geçmişten günümüze birçok kaynakta ‘haberleşme’ olarak ele alınan bir kavram olan iletişim, dilde anlaşma akımı içinde mesaj=ileti olarak ele alınca bu kökten yararlanılarak ileti anlamına gelen iletişim sözcüğü bugün benimsenmiş ve yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 116).

İletişim en genel anlamda bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine aktarılma sürecidir (Eren, 1998: 273). Örgütsel iletişim ise, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (teknoloji, telefon, faks, bilgisayar vb.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Örgüt içi iletişimin en önemli biçimde organize edilmiş şeklini, işgörenlerin yöneticilerle yüz-yüze görüştükları sistem oluşturmaktadır. Yönetimin alacağı kararlarla gerçekleştireceği planlı ve programlı

bir iletişim, işgörenler arasındaki yatay, dikey ve bölümler arası ilişkilerin gelişimine katkıda bulunmaktadır. İşgörenlerin, beklenti, moral ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana getirmektedir (Halis, 2000: 222).

Örgüt içerisinde etkili ve hızlı bir iletişimin herkese açık bir şekilde uygulanabilmesi çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerinde etkili olabilecektir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri için ise alınan kararlardan ve uygulamalardan hızlı ve net bir şekilde haberdar olmak isteyebileceklerdir. Kendisini örgütün bir parçası olarak gören işgörenlerde işletmenin devamlılığını sağlamada ve başarısında önemli bir rol oynayabilecektir.

4.2.8. Liderlik

Yönetim, belli amaçları çalışanlarında çabaları ile gerçekleştirmektir. Amaç ulaşılmak istenen sonuçtur ve bu amaca ulaşmada örgütlenmiş bir topluluk vardır (Efil, 1998: 1).

Yönetimde başarı, her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Çünkü yönetici işgörenleri etkili ve verimli bir şekilde çalıştırarak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan ve bu konuda başarılı olan kişidir. Yönetimde başarının temel unsuru iyi bir yönetim tarzı sergileyerek örgüt ve işgörenlerin amaçlarının gerçekleştirmesini sağlamaktır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 377). Bu amaçlara birey yalnız başına erişemeyeceğinde belirlediği hedeflere kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle biraraya gelerek bir grup oluşturmaya çalışacaktır. Bu gruba yön veren ve bir plan dâhilinde harekete geçiren ise lider olarak nitelendirilen kimsedir (Eren, 1998, 343). Bu bağlamda lider, başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir (Efil, 1998: 5). Liderlik ise belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1998: 5).

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında ve başarı sağlamasında liderlere de önemli görevler düşebilmektedir. Liderler çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılmasında ve motivasyonlarının sağlanmasında çalışanları yönlendirebilmelidir. Çalışanların işletmenin yararına etkinliklerinin artırılması yönünde faaliyetlerde bulunmaları çalışanların tatmini düzeylerine fayda sağlayabilecektir.

4.2.9. Denetim

Kontrol, örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın önceden belirlenmiş bir takım kurallar ve prosedürler çerçevesinde uygunluğunun ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Hellriegel, Slocum ve John, 1999; Akt: Ataman, 2001).

Denetim biçimi iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Sıkı bir denetim biçimine sahip işletmelerde işgörenlerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı ve bu tür yöneticilerin işgören ile ilişkilerinde olumsuz bir tutum yarattığı görülmektedir (Çalışkan, 2005: 11). Özellikle örgütlerde denetimin yapıcı olmaktan daha çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici ve küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işlerinden sağladıkları tatmin düzeylerinin düşük olmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işgörenler demokratik denetime, özellikle öz denetime yer veren işletmelerde çalışmayı tercih ederler (Pelit, 2008: 96). İşgörelere yapılan denetimin yapıcı olmasını sağlamak ve onlara güven vermek, kendi kendilerini değerlendirmeye tutacak ve işletmenin zararına olabilecek davranışlardan kaçınmalarını sağlayabilecek bir kültürün oluşmasını sağlayabilmek tatmin düzeylerini de arttıracaktır.

Çalışanların bireysel özelliklerinin ve örgütün özelliklerinin iş tatminine olan etkisinin farklı değişkenler tarafından incelenmesinin ardından çalışmanın bu kısmında iş tatminin sonuçları olumlu ve iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları olarak ele alınmıştır.

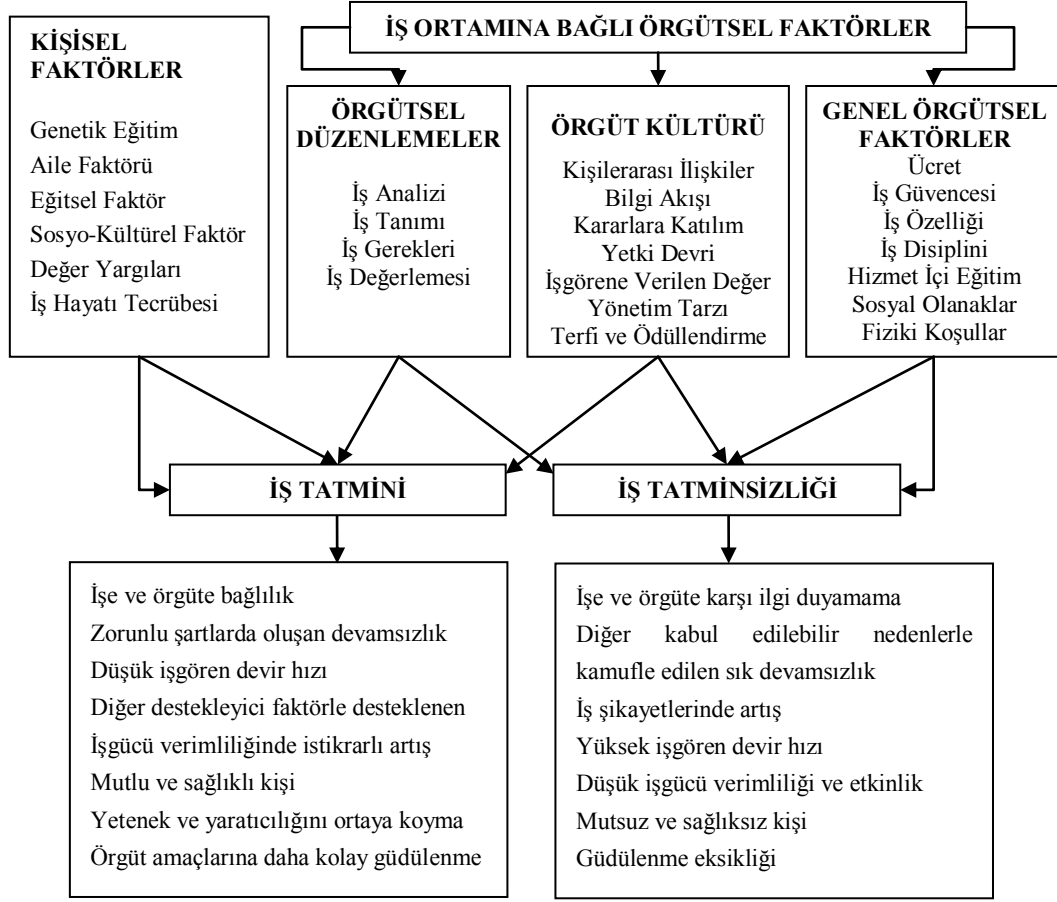
5. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişiklikler gösterebileceği gibi iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Kişilik özellikleri farklı olan işgörenlerin, işlerinden algıladıkları iş tatmin duyguları ve düzeyleri de farklı olabilmektedir. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde geçiren bir işgörenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörenlerin iş tatmin düzeylerindeki yükseklik işgören mutluluğuna katkıda bulunmaktadır. Aksine düşük olmasında işgörenin işine yabancılaşmasına neden olacağı buna bağlı olarak da ilgisizliğin, uyumsuzluğun, verimsizliğin ortaya çıkacağı kabul gören bir anlayıştır (Yiğit, 2010: 106).

Diğer taraftan iş tatmini düzeyi yüksek işgörenlerin işletmede olması ve bunun sağlanabilmesi hem birey hem de örgüt açısından önemlidir (Pelit ve Öztürk, 2010: 49). İşini severek yapan işgörenlerin hem bedensel hem de ruhsal sağlık durumlarının iyi olması beklenen bir durumdur. Buna karşılık işini severek yapmayan ve işinden tatmin olmayan işgörelere tatminsizlik, üzüntü verebilir ve olumsuz duygulara yöneltebilir. İnsan hayatında önemli bir yere sahip olan iş hayatının insana üzüntü, keder vermesi ve bunun uzun sürmesi insanın yaşamını zorlaştırır. Bu tatminsizlik, yalnız işgörelere değil örgüte de zarar verebilmektedir (Başaran, 2008: 268).

İş tatmini ve tatminsizliği yaratan kişisel ve örgütsel faktörler Şekil 2’de görülmektedir. İş tatminiyle ilgili işletme içerisindeki mevcut durum neden sonuç ilişkisi ile anlatılmaya çalışılmıştır. Şekil 2’de de görüleceği üzere işletme içerisinde iş tatminini arttırmaya yönelik alınacak kararlar ve yapılan uygulamalarla kişisel faktörlerdeki olumlu gelişmeler karşısında bireyler işlerinden tatmin olabilecektir.

Şekil 5’ e göre, kişisel faktörler ana başlığı altında yer alan genetik eğitim, aile faktörü, eğitsel faktör, sosyo- kültürel faktör, değer yargıları ve iş hayatı tecrübesi gibi alt başlıklarda meydana gelen olumlu gelişmeler ve durumlar kişilerin iş tatmininde bağlılığın artmasına, sadece zorunlu şartlar altında devamsızlıkların meydana gelmesi bunun dışında keyfi devamsızlıkların azalması, işgören devir hızının düşmesi, verimlilikte artış, mutlu ve sağlıklı bireylerin oluşması, yetenek ve yaratıcılığın ortaya çıkması ve güdülenme gibi konularda örgüte ve bireye yönelik olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumun aksine kişisel faktörlerden kaynaklanan iş tatminsizliği işe ve örgüte karşı ilgisizlik, sık sık yapılan devamsızlık, iş şikayetlerinde artış, işgören devir hızının artması, verimliliğin azalması, mutsuz ve sağlıksız bireyler yaratması gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir.



Şekil 5. İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002: 6.

Şekil 5'te de görüldüğü üzere iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biri olan iş ile ilgili örgütsel düzenlemelere önem verilmesi veya yerine getirilmesi diğer bir deyişle iş tanımının net bir şekilde ortaya konması, iş gereklere belirlenmesi gibi konuların üzerinde durulması tatminde olumlu yönde etkileyecektir. Belirli bir örgüt kültürü oluşturabilmiş örgütün veya örgüt kültürü oluşmasında olumlu gelişmelerin sağlanabildiği bir örgütte kişilerarası ilişkilerin olumlu olması, bilgi akışının açık ve net olması, kararlara katılımında alt kademeden üst kademeye fikir alınması, gerektiğinde yetki devri olması, işgörene değer verilmesi, yönetim tarzında adaletli ve işgörene tatmin edebilecek bir yönetim anlayışının hâkim olması, terfi ve ödüllendirmenin olması ve adil olunması iş tatmininin oluşmasına veya yükselmesine katkı sağlayabilecektir. Ters durumlarında da tatminsizlik ortaya çıkabilecektir. Genel örgütsel faktörlerin (ücret, iş güvencesi, iş özelliği, iş disiplini,

hizmet içi eğitim, sosyal olanaklar, fiziki koşullar) işgörenlerin yararına bir şekilde düzenlenmesi de iş tatmininin oluşmasında rol oynayabilmektedir.

İş tatminine veya tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan işgören davranışlarının bireye ve örgüte sağladığı faydalar iş tatmininin olumlu sonuçları ve iş tatminsizliğinin sonuçları başlığı altında genel olarak ele alınacaktır.

5.1. İŞ TATMİNİNİN OLUMLU SONUÇLARI

İş tatmin düzeyi yüksek işgörelere sahip olmak örgüt açısından da olumlu bir takım gelişmeleri de beraberinde getirebilecektir. Bu bağlamda Eroğluer (2011) iş tatminin örgüte sağladığı yararı, çalışanların örgüte yapacakları katkıyı arttırabileceğini belirtmiştir (Eroğluer, 2011: 124).

İş tatminin birey açısından olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Budak, 2006: 10):

- Daha az iş değiştirme,
- Düşük oranda iş kazası yaşama riski,
- İç huzuru yakalama,
- Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- Düşük iş hastalıklarına yakalanma riski,
- Sosyal gereksinimlerini karşılama,
- Örgüt bağlılığının artması ve
- Stressiz bir yaşam elde etmedir.

Örgütlerde başarılı bir yönetim sisteminin uygulanması sonucunda işgören devir hızı düşük olabilmektedir. İşgören devir hızının düşük olması, örgüt içindeki işgörenlerin örgütten ve yaptıkları işten memnun ve tatmin olduklarının ifadesidir (İnce, 2007: 204). Tatmin düzeyi yüksek işgören sağlıklıdır, işe zamanında gelir, işten ayrılmak istemez ve devamsızlığı azdır. İşinden tatmin sağlayan işgörenler mutluluğunu dışa yansıtır, olumlu ve dinamik olur. Tatmin olmuş işgücü işyerine yüksek dinamizmlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir (Kutunis, 2009: 105).

İş tatmininin işletmeye ve bireye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (İnce, 2007: 226-228):

- İşgören tatmini, işgörendenlerin kendilerini sağlıklı hissetmelerini sağlayıp güvenlerini arttırarak olumlu davranışlar edinmelerini sağlar. Fiziksel ve zihinsel anlamda bir olgunluğa erişebilen işgörendenlerin verim, iş uyumu ve iş barışı meydana getirerek daha fazla ekonomik tatmin sağlayabilirler.
- İşletme ile işgörendenlerin amaçlarını uyumlaştırmasını sağlar ve işgörendenlerin performanslarının artmasına katkıda bulunur ve işletme içerisinde olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olur.
- İşgörendenler arasında sosyal ilişkilerin artmasına ve olumlu bir ilişkinin oluşmasına katkıda bulunurken, işletme içi rekabet yerine takım çalışması ve yardımlaşmayı ortaya çıkarır.
- İşgörendenlerin işletmeye olan bağlılıklarının artmasına neden olur.
- İşgörendenlerin tutumlarından kaynaklanan israfları ortadan kaldırarak üretim kaybını önler ve verimliliği arttırır.
- İşgörendenlerin fiziksel güçlerinin değil bununla birlikte akıl, düşünce, tecrübe ve duygularını da kullanmalarını sağlar. Bununla birlikte hatalarının azalmasına verimliliğin artmasına neden olur.
- İşgücü kalitesinin artmasına neden olur. İşgörendenlerde bireysel kalitenin artması, süreçlerin kalitesinin artmasına, süreçlerde kalitenin artması da ürünlerin kalitelerinin artmasına neden olur.
- Müşteri hizmet kalitesinin artmasına neden olur. Bu nedenle işgörendenlerin tatminlerinin artması dış müşteri tatminlerine de olumlu şekilde yansır.
- İşletmelerde işgörenden tatmininin sağlanması üretim ve satış verimliliğine yansır. Bu durum karlılığın artmasına neden olurken, karlılığını arttıran işletmeler ortakların ve hissedarların tatminini sağlayabilir.
- İşgörenden tatminini sağlayarak karlılığını arttıran işletmelerin yöneticileri yatırımlar için gerekli olan fonları daha kolay bulabilir. Bu durum işletmenin büyümesine neden olurken büyüyen işletmeler de yeni istihdam olanaklarının yaratılmasını sağlar.

- İşgören tatmini neticesinde artan kâr oranları, işletmenin daha çok vergi ödeyerek ülke ekonomilerine katkı yapabilmelerine neden olur.
- İşletmelerde bireysel kalitenin artmasının paralelinde toplumun sosyal kalitesi de artar. Bu artış toplum kültürünü de arttırarak toplum içerisinde çatışmayı ve iç çekişmeleri ortadan kaldırır ve toplumsal huzurun sağlanmasına katkıda bulunur.
- İşgören tatmini ile işletmelerdeki devamsızlık, işten ayrılma gibi işletmeye ekonomik anlamda olumsuzluklar yaratan durumlar ortadan kalkarken işletmenin işgören devir hızı minimum seviyeye düşebilir. Bu nedenle işletmenin bütçesine olumlu katkı sağlayabilir.

Müşteri ile ilişkilerin müşteri tatmininin sağlanmasında en belirgin sektörlerden birisi olan turizm sektöründe müşteri tatmininin yüksek olması işinden tatmin olan çalışanlarla mümkün olabilecektir. İşinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan işgörenler müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayabilecektir. Naktiyok ve Küçük (2003: 228)' de örgütsel etkinlik ve müşteri değerini anlamının iş tatmin düzeyi yüksek işgörenlerle sağlanabileceğini iş tatmininin, işletmede bir sinerji yaratarak müşteri tatmin düzeyinin artacağını belirtmişlerdir.

Özetlemek gerekirse, iş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenler de sosyal ve iş hayatlarında bir takım olumlu gelişmelerin olması, aile ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurulması ve sürdürülmesi, örgüte bağlılığın artması ve işin severek yapılması olağandır. Örgüt açısından da iş tatmin düzeyi yüksek işgörelere sahip olmak ve işgörenlerin tatmin düzeylerini arttırmaya çalışmak verimliliği, etkililiği, sürekliliği ve karlılığı arttıracaktır.

Çalışmanın izleyen bölümünde çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olmasının veya başka bir ifadeyle iş tatminsizliği yaşamalarının örgüte ve çalışanlara getirebileceği olumsuzluklar üzerinde durulacaktır.

5.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

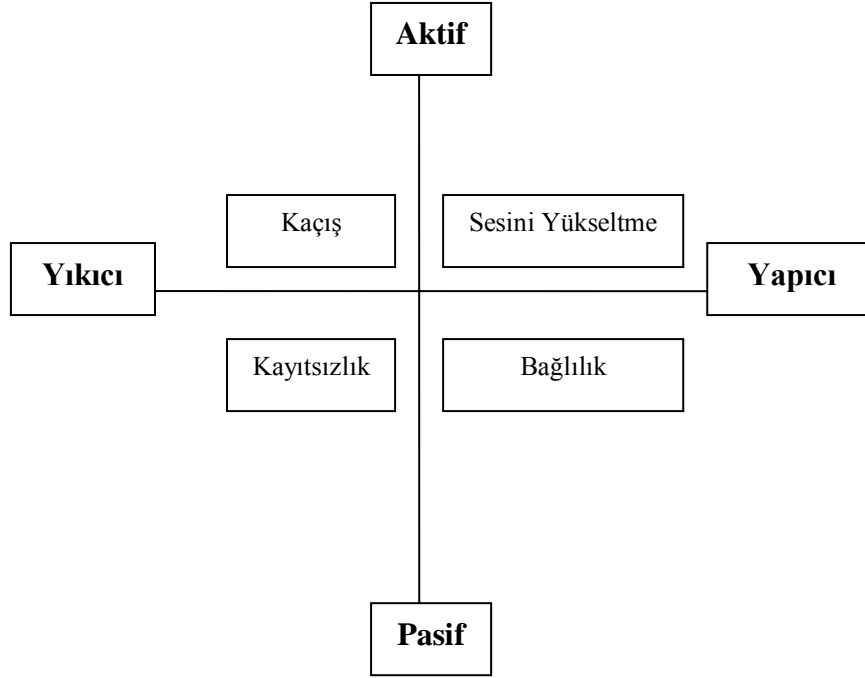
Kök (2006: 297)'e göre iş tatminsizliğinin sonuçları işe gitmede isteksizlik, işten ayrılma, işten uzaklaşma isteği, işbirliği sağlayamama, yetersizlik duygusu, isabetsiz kararlar, iş miktar ve kalitesindeki düşüklüktür. İş tatminsizliği yarattığı

boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır.

İş tatminsizliğinin ortaya çıkmaya başladığı örgütlerde ilk olarak işgücü devir oranının artması beklenebilir. İş tatminsizliği yaşayan işgörenlerde kişisel uyumsuzluk, ailevi sorunlar vb. gibi etkenler artmaya başlar. Bu gibi sorunların kişilerde oluşturduğu baskı sonucunda işgörenler fırsatını bulduğunda işini terk eder (Ergüney, 2006: 80). İşgören devir hızının yüksek olması sadece işletmeye maliyet açısından değil verimlilik açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikle sürekli artan iş gücü eksikliği sonucunda hizmet dağıtım sistemi etkilenebilir diğer işgörenlerin bu durum karşısında moralleri bozulabilir. Bu durumda doğal olarak verimliliğe olumsuz yansır (Keskin, 2009: 98). İş tatminsizliğiyle önemli ölçüde ilgili olan bir diğer konuda işgörenlerin sürekli olarak devamsızlık yapma istekleridir. Başka bir ifade ile işe devamsızlığın işletme açısından maliyeti oldukça önemli bir konudur. İşgörenlerin devamsızlık göstermeleri sonucunda işletmenin herhangi bir ücret ödememesi durumu işletmenin kaybı olmayacağı anlamına gelmemektedir. İşte devamsızlık, her şeyden önce işlerin yürütülmesinde aksaklıklara yol açarak, üretim kayıplarına neden olabilmektedir. İkinci olarak, üretimdeki aksamaların önüne geçebilmek amacıyla işinde devamsızlık yapan işgörenin yerine daha az iş yükü olan işgören o işe yönlendirebilmektedir. Üçüncü olarak da üretimin ve işlerin aksamaması nedeniyle işinde devamsızlık yapan işgörenin yerine başka işgörelere fazla mesai yaptırılması durumunda ödenecek mesai ücreti de işletmeye ek bir maliyet yükleyebilmektedir (Akdeniz, 2010: 88). İş tatminsizliği çalışanların performansları üzerinde de önemli düzeyde olumsuz etki yaratan bir durum ortaya çıkarabilmektedir. Performans, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda görevleriyle ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonucunda elde ettikleri ürün olarak tanımlanabilir. Bu ürün mal, hizmet ve düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179). Performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi Schwab ve Cummings (1970) ve Nord (1976) örgütsel teorisyenler tarafından da kabul edilen önemli bir bakış açısıyla şu şekilde açıklamışlardır (Petty, McGee ve Cavender, 1984: 712):

- Tatmin performansa neden olur, yol açar ($t \rightarrow p$)
- Performans tatmine neden olur, yol açar ($p \rightarrow t$)

- Tatmin- performans ilişkisi birçok değişken tarafından etkilenmektedir.



Şekil 6. İş Tatminsizliğine Karşı Gösterilen Tepkiler

Kaynak: Rusbult ve Lowery, 1985, 83; Özkalp ve Kirel, 2010: 120.

İşinden tatmin olmayan işgörenlerin performanslarının düşük olacağı düşünülebilir. Örgütün çalışanından beklediği performansı gösteremeyen çalışanlar bazı olumsuz davranışlarda bulunabilecektir. İşinden tatmin sağlayamayan çalışanların olduğu ve işletmenin işgörenlerin işinden tatmin sağlaması yönünde çalışmayan işletmelere yönelik tepkiler şekil 6'da gösterildiği gibi olabilmektedir (Robbins, Judge, Odendaal ve Roodt, 2009: 80; Navarro, 2005: 236; Kiazad, 2010: 39; Özkalp ve Kirel, 2010: 120).

İş tatminsizliğine karşı gösterilen tepkiler şu şekilde açıklanabilir (Özkalp ve Kirel 2010: 120):

Kaçış (İşten Ayrılma): Aktif ve yıkıcı bir tepki sonucudur. Organizasyonu bırakma, ayrılma anlamına gelmektedir. İstifa etmek ve yeni iş aramak şeklinde olabilmektedir.

Sesini Yükseltme: Aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İş içerisindeki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, yöneticilerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetlerde bulunma bu grup davranışlara örnek verilebilir.

Bağlılık: Pasif ancak yapıcı bir şekilde şartların iyileşeceğini umarak beklemek şeklinde oluşan davranış biçimidir. Bu davranışlar örgüte yönelik yapılan eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

Kayıtsızlık (İhmal): Pasif ve yıkıcı olarak oluşan davranış biçimi ise kayıtsızlıktır. Şartların daha da kötüleşmesine izin vermek şeklindeki davranışlardır. Sürekli devamsızlık, geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Çalışanların performans düzeylerini yükseltebilmek ve iş tatminsizliğinden kaynaklanan olumsuz davranışların, iş gücü devir hızını düşürmek ve devamsızlığı en aza indirilmeye çalışılması işletmeler açısından ele alınması gereken önemli bir konudur (Yüksel, 2002: 69; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 49).

İş tatmininin olumlu ve olumsuz sonuçlarının bilinmesi en önemlisi işletmelerin çalışanlarının iş tatmin düzeyleri hakkında fikir sahibi olmaları bir takım önlemlerin alınmasında yönetime yardımcı olabilecektir. Bu bağlamda birçok sektörde ve çalışan üzerinde yapılan araştırmalarla çalışanların iş tatmin düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmacılar tarafından birçok ölçek geliştirilmiştir. Çalışmanın bu kısmında literatürde sıkça kullanılan ölçeklere yer verilmiştir.

6. İŞ TATMİNİNE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN VE YAYGIN OLARAK KULLANILAN ÖLÇEKLER

İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin tespit edilmesi ve bu anlamda çalışmalar yapılmasının yönetim açısından bazı yararları vardır. Bu yararlardan en önemlisi yöneticilerin işletmedeki işgörenlerin genel iş tatmin düzeyleri hakkında bir bilgiye sahip olmalarıdır. Mevcut iş tatmin düzeyi bilinmeden geleceğe yönelik etkin personel politikalarının belirlenmesinde sorunlar yaşanması olasıdır. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin işleri hakkında ne hissettikleri ve bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği konularına açıklık kazandırır. Bu nedenle bu çalışmalar işgörenlerin sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliği taşır (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005: 130).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde işgörenleri tatmin ve tatminsizliğe iten bireysel ve örgütsel etkenleri bulmak ve yönetimin etkinliğini arttırmak için hangi değişkenler üzerinde durulacağını ortaya çıkarmak amacıyla iş tatmini araştırmaları yapılmaktadır (Becerikli, 2006: 116-117). Yapılan bu araştırmalarda araştırmacılar tarafından geliştirilen birçok değişik iş tatmin anketi kullanılmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde (Imparato, 1972; Glick, 1992; Hanisch,1992; Alkış, 2008; Hussami, 2008; Sterner, 2009; Becerikli, 2006; Yusof ve Tahir, 2011) en çok kullanılan iş tatmini ölçüm araçları; Porter İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği, Minnesota Tatmin Ölçeği, İş Tanımlama Ölçeği, Genel Kıyaslama ve Kunin Yüz Çizelgesi ölçeği olduğu görülmektedir.

6.1. PORTER İHTİYAÇ VE TATMİN ÖLÇEĞİ

Porter (1961) tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi temel alınarak oluşturulmuştur. Maslow'un teorisindeki birinci ve ikinci basamaktaki öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları) daha sonra da üçüncü dördüncü ve beşinci basamaktaki ikincil ihtiyaçlarının (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama ihtiyaçları) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında bir ilişki kurmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 147-148). Porter (1961) tarafından geliştirilen bu ölçek genellikle yönetim kademesindeki çalışanlara uygulanmaktadır (Özsöylemez, 2009: 51).

Örneğin, İşinizdeki güvenlik duygusu (sayılardan birini daire içine alınız)

a. Şimdi ne kadar? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

b. Ne kadar olmalı? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

c. Bu benim için ne derece önemli? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Ölçekte, yukarıda "a" seçeneginde belirtilen soruya verilen yanıt, "b" seçeneğinde belirtilen soruya verilen yanıtın çıkarılarak, tatmin puanı hesaplanır. Farkın azlığı, iş tatmininin yüksekliğini göstermektedir. Ayrıca gereksinmenin önemi de "c" sorusuna verilen yanıtla ölçülmüş olmaktadır (Davis, 1984: 97, akt: Pelit, 2008: 116).

6.2. MİNNESOTA TATMİN ÖLÇEĞİ

Minnesota iş tatmin ölçeği 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Kısa ve uzun formu olmak üzere iki formu bulunan bir ölçektir. Kısa formu genel iş tatminini ölçmeye yarayan 20 ifadeden oluşmaktadır. Uzun formu ise bireyin işinden tatmin veya tatminsizliğine neden olabilecek 100 ifadeden oluşmaktadır (Alkış, 2008: 92; Jex, 2002: 124).

Minnesota İş Tatmin Ölçeği çalışma şartlarını, ilerleme fırsatlarını, kişinin kendi yargılarını kullanabilmesini, iyi iş yapanın takdir edilmesini ve diğerleri tarafından takdir edilme duygusunu ölçmeye yönelik geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır (Özsöylemez, 2009: 51).

Minnesota iş tatmin ölçeği genel tatmin düzeyini belirleme özelliklerine sahip bir ölçektir. Ölçekte; Hiç tatmin Edici Değil 1, Tatmin Edici Değil 2, Ne Tatmin Edici Ne değil 3, Tatmin Edici 4, Çok Tatmin Edici 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır (Serinkan ve Bardakçı, 2007: 156). Minnesota iş tatmin ölçeğinin kısa formu içsel, dışsal ve genel tatmin düzeylerini belirleyici 20 sorudan oluşmaktadır (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 121-122). Bu boyutlara ilişkin maddeler ise şunlardır:

İçsel tatmin: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20

Dışsal tatmin: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

Genel tatmin: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 maddelerini içermektedir. Genel tatmin puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel tatmin faktörlerini oluşturan maddelerden elde edilen puanların 12'ye bölünmesiyle içsel tatmin, dışsal tatmin faktörlerini oluşturan maddelerden elde edilen puanların 8'e bölünmesiyle de dışsal tatmin puanı elde edilmektedir (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 121-122) .

İlgili literatür incelendiğinde gerek yurtiçinde gerekse yurt dışındaki çalışmalardan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin bir çok araştırmacı tarafından (Alkış, 2008; Gençtürk ve Memiş, 2010, Ghazi, Shahzad, Shahzada ve Gillani, 2011; Hançer ve George, 2003; Pala, Eker ve Eker, 2008; Martin ve Roodt, 2008; Hussami, 2008; Sterner, 2009; Lau, Wong, Eggleton ve Ian, 2008; Pelit ve Öztürk, 2010) kullanıldığı görülmektedir.

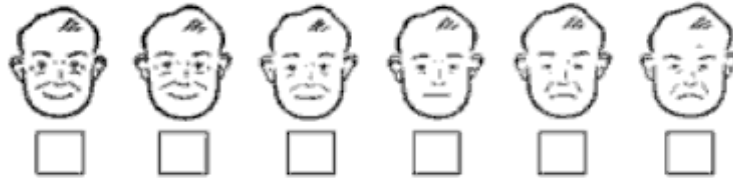
6.3. İŞ TANIMLAMA ENDEKSİ

İş Tatmin düzeyini ölçmede en çok kullanılan analitik yöntemlerden birisi de iş tanımlama ölçeğidir. Bu ölçek Smith, Kendall ve Hunin (1969) tarafından ortaya konulmuştur. İş tanımlama ölçeği, ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, yönetim ve çalışma arkadaşları alt boyutlarından oluşmaktadır (Barrows ve Wesson, 2000). İşgörenler bu iş boyutlarının bazılarında memnun olurken, bazılarında memnun olmadığını belirtebilir. Bu ölçeğin seçeneklerine Likert yaklaşımlı puanlar verilerek işletmenin genel iş tatmin puanı ve her bir işgörenin tatmin değeri hesaplanabilmektedir (Özdemir, 2006: 88-89). Toplam 72 maddeden oluşan ölçekte katılımcıların her bir ifadeye ilişkin görüşlerini ‘evet’, ‘hayır’ veya ‘emin değilim’ cevaplarından birini seçerek belirtmesi istenmektedir (Kapoor, 2004: 4; Akt: Pelit, 2008: 115). Çalışanların işleri hakkında olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini özetleyen bir ölçüm tekniğidir (Özsöylemez, 2009: 51).

6.4. GENEL KIYASLAMA VE KUNİN’İN YÜZ ÇİZELGESİ

Genel kıyaslama yöntemi, iş tanımlama ölçeğini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş bir iş tatmin ölçeğidir. Bu yöntemde evet- hayır ve soru işaretlerinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve işgören işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Bu yöntemde iş tanımlama endeksinden farklı olarak işgörenin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 148).

Kunin (1955) tarafından geliştirilen Şekil 7’de de yer alan “Yüz Çizelgesi” de işgörenlerin tatmin düzeylerini belirlemek için kullanılan bir ölçektir.



Şekil 7. Yüz Çizelgesi

Kaynak: Jex, 2002: 122

Bununla birlikte Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi ölçeğinde 6 adet yüz resmi bulunmaktadır. İşgörenler ücret, yönetim, yükselme olanakları ve iş arkadaşları ile ilgili sorulara hissettikleri iş tatmin düzeylerine karşılık gelen (mutlu bir yüz ifadesinden mutsuz bir yüz ifadesine doğru) yüz ifadesini seçerek işaretleme yapmaktadırlar (Jex, 2002: 122).

Çalışmanın izleyen bölümünde turizm işletmelerinde iş tatminin önemi ve çalışanların iştatminlerinin yüksek olması durumunda işletmeye sağlayacağı faydalar, tatminsizlik durumunda işletmeye zararları açıklanacaktır.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgüt sağlığı ve iş tatminine ilişkin kavramların birbiriyle olan ilişkisini inceleyen çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Aşağıda örgütsel sağlık ile ilgili ve örgütsel sağlık ile diğer kavramlarla ilişki kurulan yerli ve yabancı yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerindeki iş tatmini araştırmaları ve sonuçları da bu bölümde yer almaktadır.

7. ÖRGÜT SAĞLIĞININ İŞ TATMINİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

7.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

7.1.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunun eğitim alanında yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca işletmeler özellikle konaklama işletmelerinde örgüt sağlığının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik literatürde çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu bölümünde örgüt sağlığı ile ilişki kurulan ve örgüt sağlığını etkileyen ve örgüt sağlığından etkilenen etkililik, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik gibi çalışanların etkiliği ve verimliliğini etkileyen kavramların incelenmesi bu kavramlarla benzer özelliklere sahip iş tatmini konusunda fikir verebilecektir.

Ardıç ve Polatçı (2007) tarafından yapılan çalışmada amaç yönetim alanında fazla ilgi görmemiş olan örgüt sağlığı kavramını incelemek olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin tanımlamaları yapılarak aralarındaki farkların ortaya konulması ve örgüt sağlığının artırılması için gerekenler belirtilmiştir. Çalışmada örgüt sağlığıyla ilişkili olan örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları açıklanmış örgüt sağlığının örgüt kültürünü kapsayan bir kavram olduğuna dikkat çekilmiştir. Örgüt ikliminin kişilerin beklentilerini, davranışlarını ve performanslarını etkileyen bir kavram olduğu ve araştırmacıların örgüt iklimini ölçmek için örgüt sağlığını kullanmaları nedeniyle örgüt sağlığının, örgüt iklimiyle de ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

Araştırmanın sonucunda örgütlerin çoğunda sağlıksız yapının kalıtımsal olduğu ancak her örgütün belirli düzenlemelerle sağlıklı bir örgüt haline gelebilecekleri belirtilmiştir. Bu düzenlemeler ise; yetki devri, yeteneklerin geliştirilmesi, sistem ve prosedür geliştirmede işgören katılımı, işgörenlerin eğitim ve gelişimi, takım çalışmasına önem vermek, işçi sağlığı ve iş güvenliği için önleyici tedbirler almak şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca örgüt sağlığını arttırmak için kabul gören beş yaklaşım açıklanmıştır. Bu yaklaşımlar ise; Bireysel gelişimi desteklemek, iletişime önem vermek, bilgi akışını güçlendirmek, değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak ve uzman desteğidir.

Karaman ve Akıl (2005) tarafından yapılan 'Bürokrasi ve İlköğretimde Sağlık' adlı Afyonkarahisar ilindeki beş veya daha fazla öğretmenin çalıştığı 40 okuldaki 400 öğretmenin örneklem olarak alındığı çalışmada ilköğretim okullarındaki bürokrasi ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre bürokrasi ve örgütsel sağlıkla ilgili görüşlerinde şu sonuçlara ulaşılmıştır. Cinsiyet ile ilişkilerde resmiyet, negatif atmosfer, yeterliliğe dayalı terfi ve örgütsel sağlığın malzeme tedariki arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yaş ilerledikçe öğretmenlerin ilişkilerinde daha resmi oldukları, yaş ile kıdem arasındaki ilişkinin olumlu olduğu, öğretmenlerin örgütsel sağlıkla ilgili görüşleri arasında ise branşa göre farkın olduğu ortaya çıkmıştır. Okuldaki bürokrasi ile okulun örgüt sağlığı arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki olduğu da ortaya çıkmıştır.

Tutar (2010) örgütsel sağlık ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmayı Ankara ve Erzurum illerindeki bir kamu bankasının şubelerinde gerçekleştirmiştir.

Araştırmanın sonucunda, çalışanların örgütsel sağlık algıları ile işgören yabancılaşma düzeyleri algıları arasında ters yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Başka bir ifade ile örgütsel sağlık algılarının artması durumunda, işgörenlerin daha düşük düzeyde yabancılaşma eğilimi gösterdiklerini belirtilmiştir.

Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan ‘Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi’ konulu araştırmada Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van illerindeki merkezlerde 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 500 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkisini saptamak amaçlanmıştır. Araştırmada Çoklu regresyon analizi kullanılarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik alt boyutlarıyla örgütsel sağlığın alt boyutları tek tek incelenip değişkenlerin birbirini yordayıp yordamadığı test edilmiştir. Bu bağlamda kurumsal bütünlük alt boyutunun en önemli yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin işlemci liderlik özelliklerinden Laissez- Faire (serbest bırakıcı liderlik tarzı). Liderlik tarzı alt boyutlarıyla insiyatif yapısı arasındaki en düşük ilişki istisnalarla yönetim arasındayken, örgütsel sağlığın insiyatif yapısının en güçlü yordayıcısı da telkinle güdülemedir. Örgütsel sağlığın saygı alt boyutunun en güçlü yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki iken en düşük yordayıcı olarak istisnalarla yönetim olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisinin etkisi alt boyutunun en güçlü yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden telkinle güdüleme iken en düşük istisnalarla yönetimdir. Okulun örgütsel sağlığının kaynak desteği alt boyutunun en güçlü yordayıcısı okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden, bireysel destek iken telkinle güdüleme en düşük yordayıcıdır. Okulun örgütsel sağlığının moral alt boyutunun en güçlü yordayıcısı okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destek iken en düşük Laissez- Fare’dir. Okulun örgütsel sağlığının akademik önem alt boyutunun en önemli yordayıcısı okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinden bireysel destektir.

Buluç (2008) tarafından yapılan ‘Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki’ konulu Ankara ilindeki 12 ortaöğretim okulunda çalışan toplam 215 öğretmenin örneklem olarak alındığı çalışmada öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın sonucunda örgütsel sağlığın tüm boyutları ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Boyutlar arasındaki korelasyonlara kurumsal, yönetsel ve teknik düzeyde bakıldığında ise, örgütsel vatandaşlık ile kurumsal düzey arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yönetsel düzey ile örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyde bir korelasyon, örgütsel vatandaşlık ile teknik düzey arasında ise yükseğe yakın derecede korelasyonun olduğu tespit edilmiştir.

Cengiz, Yenel ve Cemaloğlu (2009) tarafından yapılan ‘Profesyonel Futbolcuların Kulüp Sağlığına İlişkin Algıları’ konulu 2007- 2008 futbol sezonunda 65 takımdan 1014 futbolcu üzerinde yapılan bu çalışmada profesyonel futbolcuların algılarına göre kulüp sağlığı düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, profesyonel futbol kulüplerinin örgüt sağlığının alt boyutlarından kurumsal bütünlük, insiyatif yapısı, moral, yönetim etkisi, kaynak desteği ve akademik önem ile futbolcuların oynadıkları lig kategorileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Futbolcuların örgüt sağlığı algılarına göre, yaş, eğitim düzeyleri ve oynadıkları takımların lig statülerinin, insiyatif yapısı ve moral desteği alt boyutlarında çok etkili oldukları anlaşılmaktadır.

Yıldırım (2006) tarafından yapılan ‘Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi: Ankara örneği’ isimli çalışmada örgüt sağlığının altı boyutu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin üçer boyutları arasındaki ilişki test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda da dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tekin (2005) tarafından ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerini belirlemek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Bolu ilinde bulunan resmi ilköğretim okullarındaki 89 müdür ve müdür yardımcısı üzerinde yapıldığı belirtilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin öğrenim durumları, atanma şekilleri ve cinsiyet ile örgüt sağlığının boyutlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Branşları, mesleki kıdemleri, çalışmakta oldukları okullardaki hizmet süreleri ve görevleri gibi kişisel özelliklerinin örgüt sağlığının boyutlarını algılama düzeylerinde bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Emhan (2005) 'Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama' isimli çalışmanın literatüründe sağlıklı örgütler ve sağlıklı örgütler kavramları açıklanmış ve örgüt sağlığı teorileri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte araştırmanın sonuçlarına göre sağlıklı örgütlerin temel özellikleri sıralanmış ve reel sektöre sağlıklı örgüt yapısına ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda 88 işletmede çalışan yönetici ve yönetici adayları üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılan işletmelerde işe devamsızlık, yüksek personel devir oranı, çatışmaların fazlalığı, çalışanlarda aşırı stresin varlığı, sağlıklı çalışma koşulları ve iş kazalarının fazlalığı gibi olumsuz durumların olmadığı veya az olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerde çalışanların sağlık ve emniyetlerinin birinci sırada yer alması yöneticilerin insana bakış konusunda hümanistik yaklaşımları benimsedikleri görülmüştür.

Gürkan (2006) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla Ankara ili Polatlı ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan toplam 244 öğretmen ve yönetici üzerinde uygulamış olduğu araştırmanın sonucunda, katılımcıların akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, kaynak desteğine ve öğretmen bağlılığına göre ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği; müdür etkisi ve mesleki liderliğe ilişkin algılarının ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, müdürün etkisine, kaynak desteğine, öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların mesleki kıdeme göre farklılaşmadığı ayrıca akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, müdürün etkisine, öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların öğrenim durumuna göre

farklılaştığını, kaynak desteğine göre ise farklılık göstermediği sonucuna da ulaşılmıştır. Akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, kaynak desteğine öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların görev değişkenine göre farklılaştığını, müdürün etkisine göre ise farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Çoban (2007) tarafından ilköğretim okullarında görevli 500 yönetici ve öğretmenin örgüt sağlığını algılama düzeylerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu araştırmada ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2006) ‘Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri: İzmir İli Bornova İlçesi Örneği’ isimli çalışmada İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni İzmir ili Bornova ilçesindeki merkez ve köy ilköğretim okullarında görev yapan 325 sınıf ve branş öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda, İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

Karakuş (2008), Elazığ il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 351 sınıf ve branş öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın sonucunda, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı ile ilgili çok da olumlu düşüncelere sahip olmadıkları dolayısıyla katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin düşük düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Türker (2010) tarafından ilköğretim okulların etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmada 426 yönetici ve öğretmenden elde edilen anketler değerlendirmeye alınmış ve ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, örgütsel etkililik ile örgüt sağlığı arasındaki tüm korelasyonların anlamlı, tüm ilişkilerin pozitif yönlü olması örgütsel etkililiğin örgüt sağlığını etkileyen önemli bir konu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Doğan ve Bozkurt (2008) yaptıkları ‘İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları İle Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma’ adlı çalışma İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerden 101 kişinin katılımı sağlanmıştır. Bu çalışmada, İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin, yöneticilerinin ve çalışanlarının algıları aracılığıyla örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel sağlık ve boyutlarının her bir otele göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların demografik özelliklerine göre, örgütsel sağlık algılarının farklılaştıkları belirtilmiştir. Bununla birlikte çalışanların eğitim durumları, çalıştıkları bölüm ve pozisyona göre örgüt sağlığı algıları arasında fark olduğu ifade edilirken sadece kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunamadığı ifade edilmiştir.

Konuyla ilgili yerli literatür incelemesi sonucunda incelenen çalışmaların bir çoğunun eğitim alanında yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Ancak işletmelerde örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmaların olduğu da görülmektedir. Çalışmanın izleyen bölümünde yurtdışında yapılan çalışmaların ilişkili olduğu kavramlar ve çalışmanın sonuçları üzerinde durulacaktır.

7.1.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Bevans vd., (2007) sosyal düzensizlik teorisine göre fakülteadaki işgören devir hızı ve öğrenci hareketliliği ve öğrenci alt gelir grubunun yoğunluğu okulun örgütsel sağlığı ile olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedir. Ancak bu olumsuz ilişki personel seviyesindeki faktörlerle daha olumlu hale getirilebileceği belirtilmiştir. Söz konusu bu çalışmada örgütsel sağlık ölçeği tarafından ölçülen personel düzeyinde, örgütsel sağlığın okul düzeyi göstergesi ile ilişkisini incelemek amaçlanmıştır. Hoy ve Feldman (1987) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu bağlamda 37 ortaokuldan toplam 1395 personelden elde edilen verilere göre yapılan çok düzeyli analizler, personel tarafından okul üyeliğinin, algılanan örgütsel sağlığın farklı bileşenlerinde %26- 35 arasında değişkenliğe sebep olduğunu göstermiştir. İki seviyeli hiyerarşik analizler hem okul hem de personel seviyesindeki karakteristik özelliklerin örgütsel sağlığın önemli göstergeleri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bazı okul ve personel karakteristik özellikleri, personel bağlılığı ve mesleki liderliği tahmin etme konusunda etkileşim gösterdiği görülmüştür.

Bevans vd. (2007) çalışmasından elde edilen bulgular, okul gelişimi için hem okul hem de personel düzeyindeki faktörlerin önemli potansiyel hedefler olduğunu göstermiştir. İşgörenler arasındaki ilişkiyi geliştirmeyi amaçlayan yöneticiler personel düzeyindeki ırk, yaş ve okul içindeki rol gibi okul çevresi tarafından daha az olumlu algılar ile ilişkilendirilen karakteristik özelliklerinden haberdar olmalarının gerektiğine vurgu yapılmıştır. Ancak öğrenci çalışma etiğini ve disiplini geliştirmeyi amaçlayan çabalar, belirli okul düzeyi karakteristik(yüksek oranda iş gören devir hızı, öğrenci hareketliliği) özelliklerin okullarda hedeflenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Babelan ve Moenikia (2010) tarafından yapılan çalışma, Ardebil ilindeki kız liselerindeki örgütsel sağlık ile güven arasındaki ilişkiyi basit ve çoklu tekniklerle araştırmak amaçlanmıştır. Bu çalışma için 2008-2009 eğitim döneminde, 19 eğitim bölgesindeki 359 okulda 1950 öğretmen arasından seçilen 350 bayan öğretmen örneklem olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre okul sağlığı ve fakülte güveni arasında yüksek oranda olumlu ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Okul sağlığının her bir farklı yönü fakülte güveninin (yöneticiye güven, meslektaşlara güven ve paydaşlara güven) her bir farklı boyutu ile ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Chin ve Chin (2009) tarafında yapılan çalışmada sırasıyla 93-99-83 bireyden oluşan iş yeri çalışanları ve işletme okulu öğrencileri araştırılmıştır. Araştırmada 275 kişiden oluşan örneklemin 83 üniversite öğrencisi 50 MBA master öğrencisi ve çeşitli örgüt ve endüstrilerden 142 çalışandan toplanmıştır. Çalışmada psikolojik stres, iş tatmini, kurumsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, endişe ve depresyonu içeren psikolojik sağlıkla ilişkili sonuçlar konusunda kullanışlı bir müdahale aracı olarak duygusal zekâ görülmüştür.

Sezgin (2009) yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile ilkokullarındaki okul sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada öncelikle örgütsel bağlılık ve örgütsel sağlık kavramları ile ilgili bilgi verilmiş kavramlar açıklanmıştır. Balay (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ve Korkmaz'ın (2007) uyarladığı örgütsel sağlık envanterine Ankara ilindeki 20 ilkokuldaki 323 rastgele seçilmiş 147 erkek 176 bayan öğretmenden veriler toplanmıştır. Sonuçlara göre öğretmen bağlılığı içselleştirme ve kişiselleştirme ile

negatif ilişkilidir. Okul sağlığının üç boyutu (kurumsal bütünlük, profesyonel yönetici liderliği ve moral) uyuma dayanan öğretmen bağlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Profesyonel liderlik kişilik bağlılığında önem sahibi olan tek okul sağlığı boyutudur. Buna karşılık okul sağlığının diğer iki boyutu olan akademik önem, kaynak desteği ve bağlılık konusunda anlamlı biri ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonuçları ışığında okul sağlığı ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığının geliştirilmesi konusu tartışılmıştır.

Klinge ve Lyden (2001) yapmış oldukları çalışmada, öğretmen eğitimi programında örgüt sağlığı kavramı kavramsallaştırılmış ve incelenmiştir. Çalışmada on bir örgütsel sağlık boyutu belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Buna ek olarak Amerika'daki 12 okulun eğitimine ilişkin örgüt sağlığının mevcut durumu tanımlanmıştır. 238 kişiye uygulanan anket 7'li likert tipi (1= kesinlikle katılmıyorum, 7= kesinlikle katılıyorum) ile ölçeklendirilmiştir. Ankete katılanlar en çok sadakat ve bağlılık konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir. Sadakat ve bağlılıktan sonra katılımcıların en olumlu görüş bildirdiği örgütsel sağlık boyutu kurumsal itibar ve moral olmuştur. Kaynak kullanımı boyutu ise en olumsuz görüş olarak bildirilen örgütsel sağlık boyutu olmuştur. Demografik durum, cinsiyet, ilgili departman, akademik rütbe, tecrübe, görev süresi durumu, öğretmen eğitim programındaki örgütsel sağlık algılarını değiştirip değiştirmedeği istatistiksel olarak farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre ilgili departman örgütsel sağlık algıları üzerinde etkili faktör olmuştur. Etik boyutu dışında diğer on bir örgütsel sağlık boyutunun onunda yöneticilerin görüşleri yönetici olmayanlara göre önemli ölçüde olumlu çıkmıştır. Katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, amaç birliği, liderlik boyutlarıyla araştırmaya katılanların yaşlarıyla anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir.

Tsui ve Cheng (1999) tarafından yapılan çalışmada, Hong Kong'daki 20 ilkokulda çalışan 423 öğretmenin örneklem olarak alındığı bir anket uygulanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sağlık ile ilgili görüşlerini ölçmek amacıyla Hoy ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu örgütsel sağlık ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) geliştirmiş olduğu ölçekten yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; örgütsel faktörlerden moral, saygı ve kurumsal bütünlük öğretmen bağlılığı ile ilişkili olduğu

belirlenmiştir. Söz konusu bu ilişkinin, pozisyon, medeni hal ve okuldaki hizmet süresi gibi öğretmen kişisel özelliklerine göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir.

Sabancı (2009), Antalya ilindeki ilköğretim okullarında örgütsel sağlık ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmanın örneklemini 92 müdür ve müdür yardımcısı ve 310 öğretmenden oluşmaktadır. Verilerin toplanmasında Maslach'ın tükenmişlik ölçeği ve Akbaba (1997)'nin şekillendirmiş olduğu örgütsel sağlık anketi kullanılmıştır. Verilerin analizinde yüzde, frekans, ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon katsayısı, çoklu lineer regresyon ve parametrik testler kullanılmıştır. Analizlerin sonucunda, öğretmenlerin tükenmişlik seviyesinin duygusal tükenmişlikte ve kişisel başarıda düşük, duyarsızlaşmada ise yüksek olduğu ifade edilmiştir. Diğer yandan ilgili çalışmada örgütsel sağlık düzeyinin ise yüksek olduğu belirtilmiştir. Tükenmişlik ve örgütsel sağlık arasındaki ilişki anlamlı çıkmıştır.

Cemaloğlu (2006) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarını incelemeyi amaçladığı çalışma Aksaray ve Esenköy'de hizmetiçi eğitim merkezlerinde 2004-2005 eğitim öğretim yılında kursa katılan 337 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Söz konusu bu çalışmada Hoy ve Miskel (1991) tarafından geliştirilen örgüt sağlığı ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgüt sağlığının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Cinsiyet ile örgütsel bütünlük, medeni durum ile moral, yaş ile inisiyatif yapısı ve akademik önem, branş ile kaynak desteği ve akademik önem arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte en kuvvetli ilişkinin ise inisiyatif yapısı ile saygı alt boyutu arasında olduğu aktarılmıştır.

Genel olarak örgüt sağlığı, işletmelerin amaçlarına ulaşmalarında ve faaliyetlerini devam ettirebilmelerinde sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermelerini ifade ettiği açıklandı. Ayrıca konuyla ilgili araştırmacıların farklı boyutlarda bu kavramları incelediği ve farklı kavramlarla ilişkisini ortaya koymaya çalıştıkları açıklanmıştır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri gibi müşteri memnuniyetinin sağlanmasında müşteri ile olan ilişkilerin ve müşteriye hizmetin aksamamasını gerektiren sektörlerde örgüt sağlığı boyutlarına gereken önemi vermek önem arz etmektedir. Özellikle çalışanlar için örgüt içerisindeki

iletişimin açık ve net olması, örgütün amaçlarının benimsenmesi, çalışanlarının moralinin yüksek olması vb. gibi örgütsel sağlık boyutlarının sağlanmaya çalışılması işletmelerin müşterilerinin memnuniyetlerini sağlamada yarar sağlayabilecektir. Bununla birlikte rakip işletmelere göre rekabet avantajı elde etmede önemlidir.

Diğer taraftan müşterilerin memnuniyetlerinin üst düzeyde sağlanabilmesi çalışanların işlerinden tatmin olabilmeleriyle sağlanabilecektir. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasının da sağlıklı örgütlerde daha kolay olabilecektir.

7.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİ

Yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak işletmelerde iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı göstergeler önceden belirtilmiş ana başlıklar altında sıralanmıştır. Efeoğlu (2006) iş tatminsizliğinin fiziksel sonuçlarına da değinerek çalışanlarda nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştah eksikliği, hazımsızlık, bulantı vb. gibi fiziksel sonuçlara neden olduğunu bununla birlikte tatminsizlik düzeyinin daha fazla olması durumunda da ülser, yüksek tansiyon, kalp krizi gibi rahatsızlıklarla sonuçlanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca yüksek iş tatminsizliğinin sigara, alkol ve uyuşturucu kullanımını da arttırabileceğini belirtmiştir. Otel işletmelerinde de iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı birçok sorun ve tatminsizliği belirleyen göstergeler bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Oral, 2005: 269):

- Resepsiyonda meydana gelen müşteri yığınlığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikâyetlerinde artış,
- İşgören şikâyetlerinin artması,
- Yiyecek-ıçecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyali kötü kullanım eğiliminin artması,
- İş kazalarında artış,
- Yiyecek-ıçecek kalitesinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar gecikmeler,
- Toplam satış ve karda düşüş,
- İşgörenin işe devamsızlığının artması ve

- İşgören devinimin oranının yükselmesidir.

Genellikle işletmeler dış müşteri tatminine önem vermektedirler. Ancak dış müşterilerin tatmininin sağlanması kadar iç müşterilerin yani işgörenlerin tatminin sağlanması veya artırılması da son derece önemlidir. Çünkü işletmenin ana amaçlarından olan kârını arttırmak, faaliyetlerini devam ettirmek özellikle üretimle satışın aynı anda olduğu konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamak istiyorlarsa çalışanlarının işlerinden tatmin düzeylerini arttırmak için girişimde bulunmalıdırlar. Eğer işgörenler işlerinden yeterli tatmini sağlamazlarsa önceden belirtilen konularda olumsuzluklar meydana gelebilecektir. Özellikle turizm sektörü açısından incelendiğinde bu durum müşteri memnuniyetinin çok düşük olmasını beraberinde getirebilecektir. Önceden bahsedilen birçok olumsuzluktan kurtulmak için çalışanların iş tatmin düzeylerini arttıracak faaliyetlerde bulunmak müşteri memnuniyetini de beraberinde getirebilecektir.

Konaklama işletmelerinde olduğu gibi turizm sektöründe yer alan seyahat acentalarında da işgörenlerden en üst düzeyde faydanın sağlanması, işgörelere yatırım yapılmasına ve onların işlerinden yüksek tatmin sağlamalarına bağlıdır. Bu sayede örgüte bağlılıkları yüksek düzeyde olan acenta çalışanlarının, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çaba göstermeleri söz konusu olacaktır (Yalçın ve İplik, 2007: 496).

İşgörenlerle müşteriler yüz yüze iletişiminin yoğun olduğu turizm sektöründe, işgörenlerin tatmininin sağlanması ve işgörenlerin işletmeye, örgüte olan güvenlerinin artırılması işletmelerin geleceği açısından önem arz etmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde müşterilerle iyi iletişim kurmak, güler yüzlü olmak işinden tatmin sağlayabilen işgörenlerle mümkün olabilmektedir.

Hizmet işletmeleri için bu kadar önemli bir kavram olan iş tatmini üzerine gerek ulusal gerekse uluslararası birçok araştırma olduğu görülmektedir. Özellikle turizm işletmelerinde birçok ulusal çalışmanın (Tütüncü ve Çiçek, 2000; Tarlan ve Tütüncü, 2001; Örucü ve Esenkal, 2005; İnce, 2007; Şahin, 2007; Pelit, 2008; Yazıcıoğlu, 2009; Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010; Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010) yanı sıra uluslararası çalışmaların da (Mok ve Finley, 1986; Kokko ve

Guerrier, 1995; Lam, Zhang ve Baum, 2001; Yang, 2010) birçok değişkenle ilişkilendirilerek incelendiği konuyla ilgili literatür incelendiğinde görölmektedir.

Söz konusu bu araştırmalardan Tarlan ve Tütüncü (2001) yapmış oldukları çalışmada, İş Tanımlama Endeksini (JDI) kullanmışlardır. Beş yıldızlı otellerde uyguladıkları çalışmanın örneklemi 149 kişiden oluşmaktadır. Çalışmanın sonucunda iş tatminini etkileyen en önemli faktörün iş arkadaşları daha sonrada ücret olduğu belirtilmiştir. Diğer bir taraftan iş tatminine etki eden faktörlerin, işin kendisi, amirler, ücret, iş arkadaşları ve terfi olanakları olduğu belirtilmiştir.

Örücü ve Esenkal (2005) yılında şehir ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin tatminlerini etkileyen faktörleri ortaya koymayı amaçladıkları çalışmalarında şehir ve kıyı otellerini kıyaslamışlardır. Bir şehir ve bir kıyı otelinde yapılan araştırma sonucunda çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörlerin ailevi ilişkiler ve mesleki bağlılık faktörlerinin her iki otelde de etkili olduğu ancak ödüllendirme faktörünün şehir otelinde etkili olurken kıyı otelinde etkili olmadığı belirtilmiştir. Bununla birlikte fiziki koşullar ve mesleki eğitim faktörleri kıyı otelinde etkili olurken şehir otelinde bir etkiye rastlanmadığı belirtilmiştir.

Yazıcıoğlu (2009) konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel güven düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 9 konaklama işletmesinde 332 işgörenin cevapladığı 64 ifadeden oluşan bir anket uygulamışlardır. Çalışmanın sonucunda örgüte duyulan güven ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlandığı belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel güven duygusu, iş tatmin düzeyi ve işten ayrılma niyetiyle cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığı ancak eğitim, yaş, kıdem yılı açısından anlamlı bir farklılığa rastlanıldığı belirtilmiştir.

Ayrıca çalışmanın sonucunda konaklama işletmelerinde işgören devir hızını en aza indirebilmek, çalışanların örgütün amaçlarına uygun ve etkin bir şekilde hareket etmelerini sağlamak, performanslarını arttırmak ve örgütsel güven duygusu oluşturmak için aşağıda belirtilen hususlara önem vermelerinin gerekliliği üzerinde durulmuştur.

- İşletmeler vermiş olduğu sözleri ve taahhütleri tam ve zamanında yerine getirmelidirler,

- İşletmeler tutarlı olmalı ve işgörenler arasında ayırım yapmadan adaletli olmalıdırlar.
- İşletmeler çalıştırdıkları işgörenlerin kariyer gelişimleri konusunda planlamalar yapmalı bu planları çalışanlarıyla paylaşmalıdırlar,
- İşletmeler hizmet içi eğitime ve işe alıştırma programlarına gereken önemi vermelidirler.

Üngüren vd., (2010) konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmek, çalışanların bireysel ve mesleki özellikleriyle tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek, iş tatmini ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptamak ve tükenmişliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Uygulanan anket sonucunda Antalya ili Finike ve Kumluca ilçelerindeki otellerde çalışan 181 kişiden veriler toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda konaklama işletmelerinde çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı saptanmış, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiş, çalışanların tatmin düzeyleri konusunda kararsız düzeyde oldukları belirtilmiştir. İş tatmini ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönlü kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Lam, Zhang ve Baum (2001) konaklama işletmelerinde işgören devir hızının yöneticilerin en önemli sorunlarından birisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda İş tanımlama endeksini (JDI) kullanarak yapmış oldukları çalışmada çalışanların demografik özellikleriyle iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve iş değişkenlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın sonucunda çalışanların bireysel özellikleri ile İş Tanımlama Endeksi alt boyutlarıyla anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir. Ayrıca çalışmanın sonucunda işe yeni başlayan ve eğitimli çalışan personel için eğitim ve gelişim programlarına önem vermenin gerekliliği ve toplam kalite yönetiminin çalışanların iş tatmin düzeylerine katkı sağlayabileceği önerisinde bulunulmuştur.

Pelit ve Öztürk (2010) tarafından beş yıldızlı şehir ve sayfiye otellerinde yapmış oldukları çalışmada çalışanların ücret, kendi kararlarını uygulayabilme, şirket politikaları ve terfi olanakları gibi konularda tatmin sağlayamadıklarını sonucuna

ulaşıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca sayfiye otel işletmelerindeki işgörenlerin şehir otellerindeki işgörelere oranla daha düşük olduğu belirlenmiştir.

İş dünyasında rekabetin her geçen artması ve rekabette bir adım öne geçmenin gerekliliklerinden birisi de müşteri sadakatinin oluşturulmasıdır. Özellikle turizm işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve buna paralel olarak müşteri sadakatinin oluşturulması işinden yüksek düzeyde tatmin olan işgörelenle sağlanabilecektir. İşinden tatmin olamayan işgörelenler işlerine gereken önemi gösteremeyecek ve bu da müşterilere sunulan hizmetin kalitesinin düşmesine neden olabilecektir. Özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanlara büyük roller düşen turizm işletmeleri gibi işletmelerde çalışanların iş tatmin düzeylerini artırıcı faaliyetlerde bulunulmalıdır.

Bütün bu belirtilen nedenlerden dolayı turizm sektöründe özellikle konaklama işletmelerinde iş tatmini, memnun müşteri kitlesi oluşturmak için son derece önemlidir. Özellikle hizmet kalitesinin sağlanması konusunda iş tatmini giderek önem kazanmaktadır. İş tatminin sağlanmasında örgüt sağlığı kavramına gereken önem verilmesi ve boyutları üzerinde durulması gerektiği düşünülmektedir. Bununla birlikte örgüt sağlığı ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerek ulusal gerekse uluslar arası çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Bütün bu nedenler bu çalışmanın yapılmasında belirleyici olmuştur.

Afyonkarahisar ilinde çoğunlukla termal alanda faaliyet gösteren turizm işletmelerindeki çalışanların örgütsel sağlık ve iş tatmin düzeylerini belirlemek ve bir takım sonuçlara ulaşmak amacıyla yapılan söz konusu çalışmanın izleyen bölümünde elde edilen verilerin analizi ve sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDEKİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI ALGILARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Bu araştırmada örgütsel sağlık ve iş tatminine ilişkin literatür taranarak teorik bilgilere yer verilmesi ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulama ile örgütsel sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın izleyen bölümünde uygulaması yapılan çalışmayla ilgili amaç, önem, evren ve örneklem, araştırmanın varsayımları ve hipotezleri, sınırlılıkları ve araştırma soruları açıklanmış daha sonra veri toplama tekniğinden bahsedilerek verilerin analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz artan rekabet koşulları örgütleri, müşteri ihtiyaçlarının tatmininin sağlanmasının yanı sıra çalışanların da tatmin düzeylerinin sağlanması konusuna yöneltmiştir. Bu nedenle iş tatmini kavramı işletmeler ve yönetim açısından üstünde durulan önemli konulardan birisidir. Örgüt sağlığı kavramı ise daha çok eğitim alanındaki araştırmalara konu edilmekle birlikte iş tatminine göre daha yeni ve son yıllarda tartışılan bir konudur. Bu nedenle son yıllarda araştırmacılar tarafından ele alınan örgüt sağlığı kavramının iş tatminine etkisinin belirlenmesi, bu tez çalışmasının amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte konaklama işletmelerinin

örgütsel sağlık durumlarının belirlenmesi ve iş tatmin düzeylerine etkisi üzerine çok az araştırılmış olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmanın Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı termal otel işletmelerini kapsamaması çalışmanın sonucunda elde edilecek neticelerin sektöre, bu konuda araştırma yapan bilim insanlarına katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Afyonkarahisar ilinde 2011 yılı itibariyle Afyonkarahisar merkezde dört, Sandıklı ilçesinde ise bir adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu çalışmada araştırma evrenini Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Otel yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı beş adet otel işletmesinde toplam 910 işgörenin görev yaptığı bildirilmiştir. Çalışanların tamamına ulaşılması hedeflendiğinden örneklem alınma yoluna gidilmemiştir. Ancak evrenin tamamına ulaşmada bazı zorluklar yaşanmıştır. Dağıtılan 910 anketten 314 tanesi geri dönmüştür. Bazı çalışanların iş yüklerinin fazla olması nedeniyle anketleri doldurmak istememeleri ve anketlerin eksik doldurmasından veya kişisel bilgilerin doldurulmamasından kaynaklanan sebeplerle 314 anketten 276 tanesi analize tabi tutulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE HİPOTEZİ

Araştırmada kullanılan anketler uygulanırken araştırmaya katılan çalışanların ölçekteki ifadeleri samimi bir şekilde yanıtladıkları ve bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

Örgüt sağlığı ile iş tatmininin arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H1: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sağlığına ilişkin algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Beş yıldızlı otel çalışanlarının örgüt sağlığına ilişkin algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Beş yıldızlı otel çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bu temel hipotez çerçevesinde araştırmada şu sorulara cevap aranacaktır;

- Katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin algıları nasıldır?
- Katılımcıların iş tatmin düzeyleri nasıldır?

Yukarıdaki sorulara verilecek cevapların literatür, sektör, yöneticiler ve çalışanların yanı sıra konuyla ilgilenen araştırmacılara katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, zamanın sınırlı olması ve beş yıldızlı otel işletmelerinin daha kurumsal bir yapıya diğer bir ifadeyle daha profesyonel bir örgütlenme yapısına sahip olmalarından dolayı beş yıldızlı otellerle sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, anket yöntemi ile çalışanlardan bilgi toplanması yolu tercih edilmiştir. Örgütsel sağlık ile ilgili araştırmaların azlığı, kaynakların kısıtlı sayıda olması ve yerli literatürde konuyla ilgili fazla çalışma olmaması gibi sınırlılıklar karşılaşılan sorunlardır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Betimsel bir nitelik taşıyan araştırmada, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler başlıklar altında bu kısımda sunulmuştur.

5.1. VERİLERİN TOPLANMASI

Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada örgüt sağlığı ve iş tatmini hakkında literatür taraması yapılmış ve işgörenler ve yöneticilerin çalıştıkları beş yıldızlı otel işletmelerindeki örgüt sağlığı algılamaları ile iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla 2011 yılının 1 Şubat ve 15 Mart tarihleri arasında anket uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak anket kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışanların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan bölüm, işletme içerisindeki görev, aylık

gelir, işletmedeki çalışma süresi, turizm eğitimi alma durumu) yer almıştır. İkinci bölümde; işgörenler ve yöneticilerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen (Minnesota Satisfaction Questionnaire) “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin kısa formu kullanılmıştır. Bu formda 1= Hiç Tatmin Edici Değil, 2= Tatmin Edici Değil, 3= Ne tatmin Edici Ne Değil, 4= Tatmin Edici, 5= Çok Tatmin Edici şeklinde ifade edilmiştir. İşgörenlerin içsel ve dışsal tatmin ve genel tatmin düzeylerini ortaya çıkaran 20 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 12 tanesi çalışanların içsel iş tatmin düzeylerini ölçmeye çalışan ifadelerden oluşurken 8 tanesi de dışsal iş tatminlerini ölçmeye yöneliktir.

Anketin üçüncü bölümünde ise; işgörenler ve yöneticilerin çalıştıkları örgüt için örgütsel sağlık algulamalarını ölçmek amacıyla Lyden ve Klingele (2000) tarafından geliştirilen 5’li likert tipi 20 adet kapalı uçlu sorunun yer aldığı; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımı boyutlarını içeren ölçek kullanılmıştır.

5.2. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada çalışanların örgüt sağlığı ve iş tatmini ile ilgili görüşlerini betimlemek amacıyla her bir ifadeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ayrıca her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Çalışanların görüşlerine göre örgüt sağlığı ile iş tatmin arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Basit Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ayrıca çalışanların örgüt sağlığına ve iş tatminine ilişkin görüşleri iki grup içeren değişkenlerde (cinsiyet, medeni durum, işletmedeki görev) farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. İki den fazla grup içeren değişkenler için (yaş, eğitim düzeyleri, aylık gelirleri, işletmedeki tecrübeleri, turizm eğitimi alma durumları, çalıştıkları bölümler ve işletmedeki görevleri) farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem için tek faktörlü varyans analizi (Anova) ile test edilmiştir. Ayrıca örgütsel sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik çoklu

doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler *SPSS 14.01 for Windows* paket programıyla analiz edilmiştir.

6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışmanın izleyen bölümünde, çalışanların örgüt sağlığı ve iş tatmini ile ilgili görüşlerine ilişkin bulgular verilmiş olup katılımcıların söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte, örgütsel sağlık ile iş tatmini arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

6.1. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Araştırmada, ölçeklerin güvenirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca, ölçeğin geçerliği konusunda 3 uzman görüşü de alınmıştır.

Buna göre, örgüt sağlığı ölçeğinin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,953 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın 76,23'ünü açıklayan 11 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Ancak ölçekte bazı faktörlerin bir maddeden oluşmasından dolayı faktör yükleri hesaplanmamıştır. Bartlett's testi sonucu, faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ($\chi^2=4522,377$; $p<0,001$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=0,920) örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

Araştırmada, iş tatmini ölçeğine ilişkin faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo 8' de sunulmuştur. Buna göre, ölçeğin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,962 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın 84,466'sını açıklayan 2 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Ölçeğin ilk boyutu olan içsel tatmin faktörü toplam varyansın 58,123'ünü açıklarken, dışsal tatmin faktörü ise toplam varyansın 26,343'ünü açıklamaktadır. İş tatmini ölçeğine ilişkin Bartlett's testi sonucu, faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ($\chi^2=4511,157$; $p<0,001$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=0,946) örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 8. İş Tatminine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

İfadeler	Faktörler	
	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
	Faktör Yükleri	Faktör Yükleri
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum	0,774	
Tek başıma çalışma imkanı olması bakımından memnunum	0,747	
Ara sıra değişik işler yapabilme imkanımın olması bakımından memnunum	0,701	
Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum	0,813	
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum.		0,690
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum		0,638
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	0,741	
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum	0,633	
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum	0,689	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum	0,668	
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	0,719	
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından memnunum		0,658
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum		0,749
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum		0,735
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum	0,731	
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum	0,655	
Çalışma şartları (fiziki şartlar) bakımından memnunum		0,628
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından memnunum		0,745
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum		0,792
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum	0,669	
Varyansı Açıklama Oranı	58,123	26,343
Toplam Varyans Oranı	84,466	
Cronbach's Alpha	0,944	0,916
Genel (Cronbach's Alpha)	0,962	

6.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın bu bölümü uygulama kapsamında araştırmaya dahil edilen otel işletmelerindeki çalışanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiki verilerden oluşmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Kadın	118	42,8
Erkek	158	57,2
Toplam	276	100,0

Tablo 9'a göre, araştırmaya katılan 276 kişiden 118'i kadın, 158'i erkektir. Erkek çalışanlar grubun %57,2'sini oluştururken kadın çalışanlar ise %42,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Medeni Durumları Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Evli	142	51,4
Bekâr	134	48,6
Toplam	276	100,0

Tablo 10'a göre, araştırmaya katılan 142 işgören evli iken 134 kişi de bekindir. Evli çalışanlar grubun %51,4' ünü oluştururken bekâr çalışanlar %48,6'dır.

Tablo 11. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
20 yaş ve altı	14	5,1
21-30 arası yaş	163	59,1
31- 40 arası yaş	84	30,4
41 yaş ve üzeri	15	5,4
Toplam	276	100,0

Tablo 11'e göre, yaş grupları incelendiğinde katılımcılardan 21-30 yaş arasının 163 (%59,1) kişiden oluştuğu ve katılımcıların yarısından fazlasını oluşturduğu belirlenirken 31-40 yaş arası çalışanların da 84 kişi ve % 30,4 gibi bir oranla ikinci olarak yüksek bir oranda olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
İlköğretim ve altı	78	28,3
Lise	128	46,4
Önlisans	45	16,3
Lisans ve Lisansüstü	25	9,1
Toplam	276	100,0

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılımları incelendiğinde, lise mezunu çalışanlar 128 (%46,4) kişiyle katılımcıların çoğunluğunu oluşturmaktadır. Eğitim durumu ilköğretim ve altı 78 (%28,3), Önlisans 45 (%16,3), lisans ve lisansüstü 25 (%9,1) kişiden oluşmaktadır (Tablo 12).

Tablo 13. Katılımcıların Turizm Eğitim Alma Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Almadı	200	72,5
Turizm Otelcilik ve Meslek Lisesi	15	5,4
Üniversitede Turizm Eğitimi	34	12,3
Diğer (Kurs, Turem vb.)	27	9,8
Toplam	276	100,0

Turizm eğitimi alma durumları incelendiğinde, çalışanlardan çok büyük bir çoğunluğunun (%72,5) turizm eğitimi almadıkları görülmektedir. Önlisans ve lisans düzeyinde eğitim veren üniversitelerde turizm eğitimi alan çalışanlar ise % 12,3 iken turizm otelcilik ve meslek lisesinde turizm eğitimi alanlar %5,4'tür. Ayrıca çeşitli kurslarda ve Turem'de turizm eğitimi alan çalışanlar da katılımcıların % 9,8'ini oluşturmaktadırlar (Tablo 13).

Tablo 14. Katılımcıların Gelir Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
650 TL ve altı	135	48,9
651-1000 TL arası	121	43,8
1001 TL ve üzeri	20	7,2
Toplam	276	100,0

Katılımcıların aylık gelir durumlarını gösteren Tablo 14 incelendiğinde 650 TL ve altı gelir elde eden çalışanlar 135 kişi (%48,9), 651-1000 TL arasında gelir elde edenler 121 (%43,8) kişidir. 1001 TL ve üzeri gelir elde eden çalışanlar da 20 (%7,2) kişidir.

Tablo 15. Katılımcıların İşletmedeki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	94	34,1
1-3 yıl arası	91	33,0
4-6 yıl arası	54	19,6
7-9 yıl arası	15	5,4
10-12 yıl arası	11	4,0
13 yıl ve üzeri	11	4,0
Toplam	276	100,0

İşgörenlerin çalıştıkları işletmedeki tecrübeleri incelendiğinde, 1 yıldan az 94 (%34,1) kişi, 1-3 yıl arası tecrübeye sahip 91 kişi (%33,0), 4-6 yıl arası 54 kişi (%19,6), 7-9 yıl arası 15 kişi (%5,4), 10-12 yıl arası 11 kişi (%4,0) ve 13 yıl ve üzeri zamandır bağlı buldukları işletmede çalışan işgören sayısı 11 (%4,0)'tür (Tablo 15).

Tablo 16. Katılımcıların Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Önbüro	18	6,5
Yiyecek ve içecek	84	30,4
Kat Hizmetleri	63	22,8
Teknik Servis	18	6,5
Diğer (Muhasebe, İnsan Kaynakları, Satış Pazarlama, Kür Merkezi vb.)	93	33,7
Toplam	276	100,0

İşgörenlerin çalıştıkları departmana (bölüm) ilişkin bilgileri Tablo 16'da sunulmuştur. Bu veriler incelendiğinde katılımcılardan 84 (%30,4) kişi yiyecek-içecek departmanında, 63 (%22,8) kişi kat hizmetlerinde, 18 kişi (%6,5) teknik serviste ve aynı sayıda 18 kişi (%6,5) önbüro departmanında çalışmaktadır. Ayrıca grup başlığı altında diğer seçeneğindeki muhasebe, insan kaynakları, satış-pazarlama, spa, kür merkezi vb. departmanlar da çalışanlar 93 kişiyle katılımcıların (%33,7) çoğunluğunu oluşturmaktadırlar. Sözkonusu bu departmanlarda çok fazla çalışanın olmaması nedeniyle bu departmanlar "diğer" başlığı altında toplanmıştır.

Tablo 17. Katılımcıların Görev Değişkenlerine Göre Dağılımları

Gruplar	Sayı (f)	Yüzde (%)
Yönetici	38	13,8
Diğer Personel (İşgören)	238	86,2
Toplam	276	100,0

Çalışanların işletme içerisindeki görevleri incelendiğinde 38 (%13,8) kişi orta veya üst kademe yönetici pozisyonunda, 238 kişi (%86,2) de işgören pozisyonunda çalışmaktadır (Tablo 17).

6.3. KATILIMCILARIN ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Bu başlıkta araştırmanın uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgüt sağlığı alt boyutlarına ilişkin algılarına yönelik elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 18. İletişim Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
			Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
1	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir	f	33	55	71	73	44	3,14	1,25
		%	12,0	19,9	25,7	26,4	15,9		
2	Departman/Bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır	f	31	70	79	71	25	2,96	1,15
		%	11,2	25,4	28,6	25,7	9,1		

Tablo 18’de, araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin, iletişim boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistikler yer almaktadır. Çalışanların iletişim boyutuna ilişkin “Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir” ifadesine çalışanların %12’sinin hiç katılmadıkları, %19,9’unun az katıldıkları, %25,7’sinin orta düzeyde katıldıkları %26,4’ünün çok katıldıkları ve %15,9’u da tamamen katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. İletişim boyutuyla ilgili diğer bir ifade olan “Bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır” sorusuna katılımcıların %11,2’si hiç katılmadıkları, %25,4’ü az katıldıkları yönünde görüş belirtirken %28,6’sı orta düzeyde katıldıklarını, %25,7’si çok, %9,1’i tamamen katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 19. Katılım Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfade		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
			Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
3	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar	f	38	58	73	69	38	3,04	1,25
		%	13,8	21,0	26,4	25,0	13,8		

Tablo 19’da katılım boyutuna ilişkin “çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar” ifadesine katılımcıların %13,8’i hiç katılmadıkları, %21,0’i az katıldıkları yönünde, %26,4’ü orta düzeyde, %25,0’i çok ve %13,8’i ise tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 20. Sadakat ve Bağlılık Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfade	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
4	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar	f	16	52	64	82	62	3,44	1,19
		%	5,8	18,8	23,2	29,7	22,5		

Tablo 20'ye göre, katılımcıların sadakat ve bağlılık boyutuna ilişkin “çalışanlar, nerde çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar” ifadesine %5,8 oranında hiç katılmadıklarını, %18,8 oranında az katıldıklarını, %23,2 oranında orta düzeyde katıldıklarını ve %29,7 oranında çok katıldıklarını, %22,5 oranında da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların %52,2 gibi büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları otel işletmesine bağlı olduklarını diğer insanlara söylemekten gurur duydukları ve bağlılıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'e göre, çalışanların moral boyutuna ilişkin verdikleri cevaplara göre betimsel istatistiklerde ‘çalışanların moral düzeyi yüksektir’ ifadesine katılımcılar %11,6 oranında hiç katılmadıklarını, %21,4 oranında az katıldıklarını, %33,0 oranında orta düzeyde katıldıklarını ve %22,1 çok, %12,0 oranında da tam katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 21. Moral Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
5	Çalışanların moral düzeyi yüksektir	f	32	59	91	61	33	3,01	1,18
		%	11,6	21,4	33,0	22,1	12,0		
6	Çalışanların motivasyonu yüksektir	f	30	70	78	59	39	3,03	1,21
		%	10,9	25,4	28,3	21,4	14,1		
7	Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır	f	17	47	92	65	55	3,34	1,16
		%	6,2	17,0	33,3	23,6	19,9		
8	Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur	f	20	59	97	60	40	3,15	1,13
		%	7,2	21,4	35,1	21,7	14,5		

Moral boyutuyla ilgili “çalışanların motivasyonu yüksektir” ifadesine çalışanların %28,3'ü orta düzeyde, %25,4'ü az, %21,4'ü çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Hiç katılmadıkları yönünde görüş belirtenler %10,9 iken, tamamen

katıldıklarını belirtenler ise %14,1'dir. Diğer bir ifade olan “çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır” sorusuna katılımcıların %33,3'ü orta düzeyde, %23,6'sı çok, %19,9'u tamamen katıldıklarını belirtirken %17,0'ı az, %6,2'si hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Diğer bir ifade olan “çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur” ifadesine de katılımcıların çoğunluğu %35,1 oranında orta düzeyde katıldıklarını, %21,7 oranında çok katıldıklarını, %21,4 oranında az katıldıkları yönünde görüş belirtirken %14,5 oranında tamamen katılıyorum ve %7,2 oranında hiç katılmıyorum şeklinde bir dağılım göstermiştir (Tablo 21).

Moral boyutuna ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde genel olarak çalışanlar arasında güvene dayalı ve arkadaşça bir ortam olduğuna ilişkin ifadeler büyük oranlarda olumlu görüş belirttikleri görülmektedir.

Kurumsal itibar boyutuna ilişkin ‘Önemli bir imaj ve üne ulaşılmıştır’ ifadesine Tablo 22’de de görüldüğü üzere katılımcıların %35,1’i çok katıldıklarını, %25,0’i orta düzeyde katıldıklarını, %21,7’si tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan katılımcıların %7,2’si hiç, %10,9’u az katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların “Çalışanların örgütün itibarını arttırıcı faaliyetlerde bulunması” ifadesine ilişkin görüşleri orta (%34,1) ve çok (%32,6) katıldıkları görüşünde yoğunlaşmıştır. Az düzeyde katılım gösterenler %15,2 iken tam katılım gösterenler %13,4 ve hiç katılmadığı yönünde görüş belirtenler ise %4,7 gibi düşük bir orandadır (Tablo 22).

Tablo 22. Kurumsal İtibar Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
9	Kayda değer (önemli) bir imaj ve üne ulaşılmıştır	f	20	30	69	97	60	3,53 1,16
		%	7,2	10,9	25,0	35,1	21,7	
10	Çalışanlar, örgütün itibarını arttırıcı faaliyetlerde bulunurlar	f	13	42	94	90	37	3,35 1,04
		%	4,7	15,2	34,1	32,6	13,4	

Uygulamanın yapıldığı Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların %56,8 gibi büyük bir çoğunluğu çalıştıkları kurumun önemli bir imaj ve üne ulaştığı inancına sahiptirler (Tablo 22).

Çalışanların örgütün itibarını arttırıcı faaliyetlerde bulunup bulunmadıklarını belirlemeye yönelik geliştirilmiş olan ifadeye çalışanların genellikle olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu ifadeye verilen cevaplar, çalışanlar örgütün itibarının artması için faaliyetlerde bulduklarına inanmaktadırlar şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 23. Etik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
11	Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar	f	17	56	72	82	49	3,33 1,16
		%	6,2	20,3	26,1	29,7	17,8	
12	Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur	f	16	63	70	73	54	3,31 1,19
		%	5,8	22,8	25,4	26,4	19,6	

Tablo 23’de katılımcıların etik boyutuna ilişkin düşünceleri belirlemek amacıyla “Çalışanlar, kurallara uygun bir şekilde davranırlar” yargısına %29,7 çok, %26,1 orta düzeyde, %20,3 az, %17,8 tamamen ve %6,2 hiç katılmadıkları yönde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların işletmede “Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur” ifadesine de %26,4 oranında çok katıldığını, %25,4 orta düzeyde, %22,8 az katıldığını belirtirken, çalışanların %19,6’sı tamamen, %5,8’i ise hiç katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 24. Performans Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
13	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler	f	35	56	96	56	33	2,99 1,18
		%	12,7	20,3	34,8	20,3	12,0	
14	Başarı, üstler (yöneticiler/şefler) tarafından uygun bir şekilde takdir edilir	f	26	57	92	75	26	3,07 1,11
		%	9,4	20,7	33,3	27,2	9,4	

Performans boyutuna ilişkin betimsel istatistiklere ilişkin veriler Tablo 24’de görülmektedir. Bu tabloya göre “Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu orta (%34,8), az (%20,3) ve çok (%20,3) katıldıklarını belirtmişlerdir. %2,7’si de hiç

katılmadığını, %12,0' si de tamamen katıldığını belirtmiştir. Diğer taraftan “Başarı yöneticiler/şefler tarafından takdir edilir.” ifadesine de yine ilk yargıya benzer bir şekilde katılımcıların %33,3'ü orta düzeyde, %27,2'si çok ve %20,7'si az katıldıkları yönünde görüş bildirirken, katılımcıların %9,4'ü hiç katılmazken aynı oranda ki katılımcılar da tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 25. Amaç Birliği Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
15	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır	f	22	45	90	86	33	3,23 1,11
		%	8,0	16,3	32,6	31,2	12,0	
16	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler	f	23	62	85	78	28	3,09 1,11
		%	8,3	22,5	30,8	28,3	10,1	

Tablo 25'e göre “Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır” yargısına katılımcıların büyük çoğunluğu orta düzeyde (%32,6) ve çok (%31,2) katılmaktadırlar. Katılımcıların %12,0' si tamamen katılırken %16,3'ü az % 8,0' i ise hiç katılmadıklarını belirtmiştir. Amaç birliği boyutuna ilişkin “Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler” ifadesine çalışanların %30,8'i orta, %28,3'ü çok, %22,5'i az, %10,1'i tam ve %8,3'ü de hiç katılmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 26. Liderlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
17	Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler	f	18	45	84	84	45	3,34 1,13
		%	6,5	16,3	30,4	30,4	16,3	
18	Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir	f	27	58	76	73	42	3,16 1,21
		%	9,8	21,0	27,5	26,4	15,2	

Liderlik boyutuna ilişkin “Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler” ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğu orta düzeyde (%30,4) ve

çok (%30,4) katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye tamamen katılanların ve az katılanların oranları aynıdır (%16,3). “Yöneticiler/şefler arkadaş canlısı ve ulaşılabilirler” yargısına katılımcılar yoğun olarak orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir (%27,5). Katılımcılar büyük oranda (%46,7) yöneticilerinin örgütün yararına olacak şekilde kararlar aldığını ve hareket ettiğini düşünmekte oldukları görülmektedir (Tablo 26).

Tablo 27. Gelişim Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfade	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
19	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur	f 61	68	70	50	27	2,69	1,27
		% 22,1	24,6	25,4	18,1	9,8		

Gelişim boyutuna ilişkin “Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur” yargısına katılımcıların %25,4’ü orta düzeyde, %24,6’sı az katılırken, %22,1’i hiç katılmamaktadır. Çalışanların %18,1’i çok ve %9,8’i tam katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu verilere göre katılımcıların yaklaşık olarak yarısının çalıştıkları örgütün gelişim ve eğitime gereken önemin verilmediği inancına sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir (Tablo 27).

Tablo 28. Kaynak Kullanımı Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfade	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
20	Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır	f 57	80	62	45	32	2,69	1,29
		% 20,7	29,0	22,5	16,3	11,6		

Tablo 28’e göre çalışanların “Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır” ifadesine %29, 0’u az ve %22,5’i orta düzeyde katılmaktadırlar. Çalışanların % 16,3 ve %11,6’ sı sırasıyla çok ve tamamen katılmaktadırlar. Bu ifadeyle, uygulamanın yapıldığı otellerde çalışanların birçoğunun çalıştıkları otellerde kaynakların eşit ve adil bir şekilde paylaşıldığına inanmadıkları sonucuna ulaşılabilir.

6.4. KATILIMCILARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Tablo 29. Katılımcıların İçsel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra no	İfadeler		Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.
			Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum	f	30	55	47	79	65	3,34	1,32
		%	10,9	19,9	17,0	28,6	23,6		
2	Tek başıma çalışma imkânı olması bakımından memnunum	f	38	48	55	76	59	3,25	1,34
		%	13,8	17,4	19,9	27,5	21,4		
3	Ara sıra değişik işler yapabilme imkânının olması bakımından memnunum	f	39	42	73	76	46	3,17	1,28
		%	14,1	15,2	26,4	27,5	16,7		
4	Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum	f	27	38	67	78	66	3,43	1,26
		%	9,8	13,8	24,3	28,3	23,9		
5	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olmaması bakımından memnunum	f	29	38	51	107	51	3,41	1,23
		%	10,5	13,8	18,5	38,8	18,5		
6	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum	f	15	29	57	111	64	3,65	1,11
		%	5,4	10,5	20,7	40,2	23,2		
7	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum	f	24	33	67	88	64	3,49	1,22
		%	8,7	12,0	24,3	31,9	23,2		
8	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum	f	30	35	73	84	54	3,35	1,24
		%	10,9	12,7	26,4	30,4	19,6		
9	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum	f	25	42	49	92	68	3,49	1,26
		%	9,1	15,2	17,8	33,3	24,6		
10	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum	f	42	53	74	67	40	3,04	1,28
		%	15,2	19,2	26,8	24,3	14,5		
11	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum	f	26	45	73	75	57	3,33	1,24
		%	9,4	16,3	26,4	27,2	20,7		
12	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum	f	26	36	43	83	88	3,62	1,31
		%	9,4	13,0	15,6	30,1	31,9		

Tablo 29 ve Tablo 30’da, araştırmaya katılan çalışanların iş tatmininin içsel ve dışsal boyutlarına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik, ankette yer alan ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların içsel iş tatmin düzeylerini belirlemeye ilişkin Tablo 29’daki bulgular incelendiğinde, aritmetik ortalama değerlerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve standart sapma değerlerinin 1 civarında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, çalışanların içsel iş tatmin düzeylerine ilişkin görüşlerinin genelde olumlu olduğunun ve dağılımın ortalama değerler civarında yoğunlaşarak çok fazla bir dağılış göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 29’daki dağılımlara göre, çalışanlar tarafından en olumlu içsel iş tatmini ifadesinin “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum” olduğu görülmektedir. Katılımcıların %63,4’ ilgili ifadeye orta düzeyin üzerinde olumlu görüşleriyle katılım göstermişlerdir ($\bar{x}=3,65$). Araştırma kapsamında yer alan alışanlar “Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum” ifadesine diğer ifadelere göre daha olumsuz yaklaşım göstermişlerdir ($\bar{x}=3,04$). Bununla birlikte alışanlar “Ara sıra değişik işler yapabilme imkânının olması bakımından memnunum” ve “Tek başıma çalışma imkânı olması bakımından memnunum” ifadelerine de diğer ifadeler oranla daha olumsuz bir yaklaşım göstermişlerdir. Bu sonuçlara göre çalışanların büyük bir çoğunluğu ara sıra değişik işler yapabilme imkânının kendilerine sağlanmadığına inanmaktadırlar. Çalışanların tek başlarına çalışma imknlarının var olup olmadığına yönelik yer alan ifadeye katılımcıların büyük bir çoğunluğunun olumsuz görüş bildirdiği de görülmektedir. Ancak özellikle turizm işletmeleri gibi hizmet sektöründe müşteriyle birebir ilişkinin kurulduğu, daha çok emek yoğun bir yapıda olan ve birçok kişinin bir arada çalıştığı işletmelerde bu gibi durumlar kolay sağlanamamaktadır.

İçsel iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik diğer ifadelerde ise ankete katılan otel işletmeleri çalışanlarının büyük bir bölümü olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlere göre çalışanların içsel iş tatmin anlamında çalıştıkları örgüt içerisinde olumlu düzeyde bir tatmine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 30. Katılımcıların Dışsal İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					\bar{X}	s.s.	
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)			
1	Amirimim emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum	f	28	47	65	87	49	3,30	1,23
		%	10,1	17,0	23,6	31,5	17,8		
2	Amirimim karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum	f	30	47	68	72	59	3,30	1,28
		%	10,9	17,0	24,6	26,1	21,4		
3	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından memnunum	f	25	62	79	77	33	3,11	1,16
		%	9,1	22,5	28,6	27,9	12,0		
4	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum	f	52	59	80	57	28	2,82	1,25
		%	18,8	21,4	29,0	20,7	10,1		
5	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum	f	40	69	65	64	38	2,97	1,27
		%	14,5	25,0	23,6	23,2	13,8		
6	Çalışma şartları (fiziki şartlar) bakımından memnunum	f	34	54	56	74	58	3,25	1,32
		%	12,3	19,6	20,3	26,8	21,0		
7	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından memnunum	f	28	38	79	66	65	3,37	1,26
		%	10,1	13,8	28,6	23,9	23,6		
8	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum	f	29	53	74	60	60	3,25	1,28
		%	10,5	19,2	26,8	21,7	21,7		

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların dışsal iş tatmin düzeylerini belirlemeye ilişkin Tablo 30'daki bulgular incelendiğinde, aritmetik ortalama değerlerinin orta düzey civarında olduğu ve standart sapma değerlerinin de 1 civarında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, çalışanların dışsal iş tatmin düzeylerine ilişkin görüşlerinin de genelde olumlu olduğunun ve dağılımın ortalama değerler civarında yoğunlaşarak çok fazla bir dağılım göstermediğini ifade etmektedir.

Tablo 30'daki dağılımlara göre, çalışanlar tarafından en olumlu dışsal iş tatmini ifadesinin "Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması bakımından memnunum" olduğu görülmektedir. Katılımcıların %47,5'i ilgili ifadeye orta

düzeşin üzerinde olumlu görüşleriyle katılım göstermişlerdir ($\bar{x}=3,37$). Araştırma kapsamında yer alan çalışanlar “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum” ifadesine diğer ifadelere göre daha olumsuz yaklaşım göstermişlerdir ($\bar{x}=2,82$). Çalışanların %40,2’si ilgili ifadeye orta düzeyin altında olumsuz görüşleriyle katılım göstermişlerdir.

6.5. ÖRGÜT SAĞLIĞININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgüt sağlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. Örgütsel Sağlık ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek		İş Tatmini
Örgüt Sağlığı	r	0,854
	p	0,000*
	n	276

* $p<0,001$ r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı

Tablo 31’deki bulgulara göre, örgüt sağlığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,001$). Korelasyon katsayısı $r=0,854$ olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örgütsel sağlık ile iş tatmini arasında pozitif ve çok kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile örgütsel sağlık düzeyi arttıkça y örgütte çalışanların iş tatmin düzeyleri de buna bağlı olarak artmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen “H1: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sağlığına ilişkin algılarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotez kabul edilmiştir. Bu bulgular, örgüt sağlığının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel sağlık ile iş tatminini oluşturan boyutlar (faktörler) arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) Tablo 32’de sunulmuştur. Tablo 32’deki bulgulara göre, örgüt sağlığı ile iş tatminini oluşturan boyutların (faktörlerin) tamamı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,001$).

Tablo 32. Örgütsel Sağlık ve İş Tatmini Boyutlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel İş Tatmini
İletişim	r	0,573	0,619	0,618
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Katılım	r	0,760	0,638	0,725
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Sadakat ve Bağlılık	r	0,586	0,613	0,622
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Moral	r	0,514	0,648	0,603
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Kurumsal İtibar	r	0,639	0,604	0,645
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Etik	r	0,557	0,546	0,572
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Performansın Tanınması	r	0,541	0,652	0,619
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Amaç Birliği	r	0,849	0,812	0,861
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Liderlik	r	0,654	0,708	0,707
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Gelişim	r	0,486	0,570	0,548
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Kaynak Kullanımı	r	0,488	0,571	0,549
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276
Genel Örgüt Sağlığı	r	0,803	0,842	0,854
	p	0,000*	0,000*	0,000*
	n	276	276	276

* $p < 0,001$; r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı

Genellikle, $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise, “orta derecede”, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise “zayıf bir ilişki” olduğu kabul edilir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000, s. 85; Akt. Oktay ve Gül, 2003: 416). Korelasyon katsayıları incelendiğinde, değişkenler arasında orta düzeyin ($r=0,40$) üzerinde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. İncelenen korelasyon katsayılarından, çalışanların içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyleri üzerinde en çok etkili olan örgüt sağlığı boyutunun “amaç birliği” olduğu ortaya çıkmıştır. “Amaç

birliği” boyutu ile içsel tatmin arasında $r=0,849$; dışsal tatmin arasında $r=0,812$ ve genel tatmin düzeyi arasında ise $r=0,861$ ’lik bir korelasyon, kısacası çok kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan, çalışanların içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyleri üzerinde en çok etkili olan diğer bir örgüt sağlığı boyutunun “katılım” olduğu belirlenmiştir. “Katılım” boyutu ile içsel tatmin arasında $r=0,760$; dışsal tatmin arasında $r=0,638$ ve genel tatmin düzeyi arasında ise $r=0,725$ ’lik bir korelasyon (kuvvetli bir ilişki) bulunmuştur.

Tablo 32’deki korelasyon katsayıları incelendiğinde, çalışanların içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyleri ile en düşük düzeyde ilişkisi bulunan örgüt sağlığı boyutlarının ise “gelişim” ve “kaynak kullanımı” olduğu belirlenmiştir. “Gelişim” boyutu ile içsel tatmin arasında $r=0,486$; dışsal tatmin arasında $r=0,570$ ve genel tatmin düzeyi arasında ise $r=0,548$ ’lik bir korelasyon (orta düzeyde) bulunmuştur. “Kaynak kullanımı” boyutu ile içsel tatmin arasında $r=0,488$; dışsal tatmin arasında $r=0,571$ ve genel tatmin düzeyi arasında ise $r=0,549$ ’luk bir korelasyon (orta düzeyde) hesaplanmıştır.

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması konusunda kaynakların âdil bir şekilde dağıtılmasının ve gelişimlerine yönelik faaliyetlerin yapılmasının iş tatminlerinin artırılmasında çok önemli olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Buna karşılık çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırıcı boyutlar olarak örgüt sağlığı boyutlarından “amaç birliği” ve “katılım” olduğu görülmektedir. Bu boyutlar da çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının birleştirilmesinin, çalışanların örgütün amaçlarından haberdar olmaları ve amaçların oluşturulmasında katkılarının olmasının iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkileyeceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca amaç birliği boyutu doğrultusunda çalışanların örgütün faadliyetlerine ve kararlarına katılımlarının sağlanmasında iş tatmin düzeylerini arttırabilecektir.

6.6. ÖRGÜT SAĞLIğI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT ÇOKLU DOĞRUSAL REGRESYON ANALİZİ

Örgüt sağlığına ilişkin “amaç birliği”, “katılım”, “iletişim” ve “performansın tanınması” boyutlarının, Regresyon modeli üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu buna karşılık “sadakət ve bağlılık”, “moral”, “kurumsal itibar”, “etik”, “liderlik”, “gelişim” ve “kaynak kullanımı” boyutlarının ise model üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Model üzerinde etkisi önemli bulunan

katsayılar incelendiğinde iş tatminini etkileyen en önemli örgüt sağlığı boyutlarının “amaç birliği” ve “katılım” olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular korelasyon analizinden elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir (Tablo 33).

Tablo 33. Örgüt Sağlığı ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	Anlamlılık
Sabit	0,282	0,084	3,345	0,001	F=162,586 p=0,000 ***
İletişim	0,097	0,029	3,308	0,001	
Katılım	0,168	0,022	7,516	0,000	
Sadakat ve Bağlılık	0,053	0,034	1,557	0,121	
Moral	0,025	0,035	0,724	0,470	
Kurumsal İtibar	0,050	0,036	1,422	0,156	
Etik	0,029	0,029	0,998	0,319	
Performansın Tanınması	0,066	0,033	1,985	0,048	
Amaç Birliği	0,446	0,026	17,275	0,000	
Liderlik	0,012	0,033	0,359	0,720	
Gelişim	0,002	0,036	0,047	0,962	
Kaynak Kullanımı	0,055	0,036	1,542	0,124	

*** $p < 0,001$

6.7. KATILIMCILARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI VE İŞ TATMİNİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların örgüt sağlığı ve iş tatminine ilişkin görüşlerinin bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi ve varyans Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

6.7.1. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Tablo 34’de katılımcıların örgüt sağlığına ve iş tatminine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 34. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	\bar{X}	s.s	t	p
Örgüt sağlığı	Kadın	3,01	0,86	1,665	0,097
	Erkek	3,18	0,83		
İş Tatmini	Kadın	3,14	0,94	1,912	0,057
	Erkek	3,37	0,96		

Tablo 34'deki bulgulara göre, katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır ($p>0,05$). Katılımcıların iş tatminine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasında da anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna varılamamıştır ($p>0,05$).

Polatçı, Ardic ve Kaya (2008), akademik kurumların örgüt sağlığını ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmanın t-testi sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgüt sağlığının alt boyutlarının hiçbirinde cinsiyet değişkeni arasında ilişki olmadığını ifade etmiştir. Pelit (2008) tarafından Türkiye'nin 7 bölgesinde faaliyet gösteren beş (5) yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin çalışanların cinsiyetlerine göre herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

6.7.2. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Tablo 35'de çalışanların örgüt sağlığı ve iş tatmini ile ilgili görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 35. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	\bar{X}	s.s.	t	p
Örgüt sağlığı	Evli	3,25	0,86	1,665	0,005*
	Bekâr	2,96	0,81		
İş Tatmini	Evli	3,40	0,94	2,375	0,018*
	Bekâr	3,13	0,95		

* $p<0,05$

Tablo 35'deki bulgulara göre, katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p<0,05$). Katılımcıların iş tatminine ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında da anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir ($p<0,05$). Evli çalışanlar çalıştıkları örgütü daha sağlıklı algılamak ($\bar{X}=3,25$), bekâr çalışanlar evli çalışanlara göre çalıştıkları örgütü daha az sağlıklı bulmaktadırlar ($\bar{X}=2,96$). Benzer bir şekilde evli çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin sağlarken ($\bar{X}=3,40$), bekâr çalışanlar evli çalışanlara oranla işlerinde daha az bir tatmine sahiptirler ($\bar{X}=3,13$).

Şahin (2007: 128-129) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulamış olduğu çalışmanın analizi sonucunda, otel işletmelerinde çalışan personelin medeni durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca evli çalışanların bekâr çalışanlara göre dışsal tatmin düzeyleri daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.7.3. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile orta ve üst kademe yöneticiler çalıştıkları örgütü daha sağlıklı bulurken diğer çalışanlar örgütü yöneticilere göre daha sağlıksız nitelendirmektedirler.

Tablo 36. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin İşletmedeki Görevlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait t Testi Sonuçları

Değişken	İşletmedeki Görev	\bar{X}	s.s	t	p
Örgüt sağlığı	Yönetici	3,52	0,79	3,299	0,001*
	Diğer personel	3,04	0,84		
İş Tatmini	Yönetici	3,73	0,83	3,226	0,001*
	Diğer personel	3,20	0,95		

* $p < 0,05$

Tablo 36'daki yöneticilerin ve diğer personelin iş tatmin düzeylerinin işletmedeki görevlerine göre karşılaştırılmasına ait t-testi sonuçları da gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Buna göre yöneticilerin iş tatmin düzeyleri diğer personele göre daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle yöneticiler diğer personele göre işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin sağlamaktadırlar.

Benzer bir şekilde, Üngüren ve Doğan (2010), beş yıldızlı konaklama işletmeleri iş görenlerine yönelik yapmış oldukları çalışmada 18-25 yaş üstü çalışanlardan yönetim kademesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin, departman çalışanlarının iş tatmin düzeyinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

6.7.4. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Gelir Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Katılımcıların örgütsel sağlık ve iş tatminine ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına ait yapılan varyans analizi (Anova) sonuçları incelendiğinde çalışanların örgütsel sağlık ile ilgili görüşleri ile katılımcıların elde ettikleri gelir arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile aylık gelir düzeyleri arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına ait varyans analizi (Anova) sonuçlarına göre de anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Tablo 37. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Gelir Durumu	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Sağlık	650 TL ve altı	2,78	0,79	22,567	0,000*
	651-1000 TL arası	3,42	0,78		
	1001 TL ve üzeri	3,43	0,78		
İş Tatmini	650 TL ve altı	2,87	0,90	27,477	0,000*
	651-1000 TL arası	3,64	0,85		
	1001 TL ve üzeri	3,74	0,80		

* $p<0,05$

Tablo 37'ye göre 650 TL aylık gelir ve altında çalışanlar çalıştıkları örgütü 650 TL ve üzeri gelir elde edenlere göre daha sağlıksız bulmaktadırlar ($\bar{X}=2,78$). Çalışanların gelir düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri incelendiğinde 650 TL ve altı gelir elde edenlerin iş tatmin düzeyleri 650 TL'den fazla gelir elde edenlere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir ($\bar{X}=2,87$). Çalışanlar arasında 1001 TL ve üzeri gelir elde edenler iş tatmin düzeyleri en yüksek olan gruptur ($\bar{X}=3,74$).

İnce (2007) yapmış olduğu çalışmada ücret ile genel tatmin düzeyi arasında tam bir ilişki bulunduğunu, otel işletmelerinde çalışanlara ödenen ücretin arttıkça çalışanların genel tatmin düzeyinin arttığı aksi durumda da çalışanların genel tatmin düzeyinin azalacağını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre ücretin çalışanların işlerinden tatmin sağlamasında önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılabilir.

6.7.5. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Çalışanların yaş değişkenine göre örgütsel sağlık ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre çalışanların yaşları arttıkça çalıştıkları örgütü daha sağlıklı bulmaktadırlar. Tablo 38'de benzer bir şekilde

çalışanların yaşlarıyla iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan varyans analizi (Anova) sonuçlarında da anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmıştır ($p < 0,05$). Çalışanların yaşları arttıkça iş tatmin düzeyleri de doğru orantılı bir şekilde arttığı tespit edilmiştir.

Tablo 38. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Sonuçları

Değişken	Yaş	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Sağlık	20 ve altı	2,31	0,77	6,317	0,000*
	21-30 arası	3,06	0,85		
	31-40 arası	3,29	0,80		
	41 ve üzeri	3,37	0,66		
İş Tatmini	20 ve altı	2,40	0,94	6,276	0,000*
	21-30 arası	3,22	0,99		
	31-40 arası	3,44	0,85		
	41 ve üzeri	3,70	0,47		

* $p < 0,05$

Klinge ve Lyden (2001) tarafından yapılmış olan çalışmada da bu araştırmadaki sonuçlara benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Söz konusu çalışmada yaş değişkeni ile örgüt sağlığının altı değişkeni (katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, amaç birliği ve liderlik) arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve 60 yaş üzeri çalışanların çalıştıkları örgütü daha sağlıklı algıladıkları sonucuna ulaşıldığını belirtmişlerdir.

İş tatminine ilişkin elde edilen bulgulara benzer bir sonuçta Toker (2007) tarafından yapılan araştırmada bulunmuştur. Buna göre Toker (2007) İzmir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada da yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

6.7.6. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Çalışanların örgüt sağlığı ile ilgili görüşlerine ilişkin varyans analizi sonucunda $p = 0,524$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre işletmede çalışanların örgüt sağlığına ilişkin tutumları çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır (Tablo 39). Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri ile eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonucunda da çalışanların eğitim durumları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 39. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Sağlık	İlköğretim ve altı	3.06	0.84	0.748	0.524
	Lise	3.17	0.87		
	Önlisans	2.98	0.76		
	Lisans ve Lisansüstü	3.19	0.93		
İş Tatmini	İlköğretim ve altı	3.23	0.89	0.665	0.574
	Lise	3.36	1.01		
	Önlisans	3.16	0.89		
	Lisans ve Lisansüstü	3.18	1.01		

Buna benzer sonuçlarda Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin (2010) tarafından otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada bulunmuştur. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

6.7.7. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Tablo 40. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Turizm Eğitimi	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Sağlık	Almadım	3,06	0,89	1,263	0,288
	Turizm Otelcilik Meslek Lisesi	3,38	0,71		
	Üniversitede Turizm Eğitimi	3,11	0,80		
	Diğer (Turem, Kurs vb.)	3,31	0,60		
İş Tatmini	Almadım	3,23	1,01	0,878	0,453
	Turizm Otelcilik Meslek Lisesi	3,60	0,93		
	Üniversitede Turizm Eğitimi	3,26	0,85		
	Diğer (Turem, Kurs vb.)	3,40	0,60		

Katılımcıların örgüt sağlığı ile ilgili görüşlerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Varyans Analizi (Anova) sonuçlarına göre (Tablo 40) çalışanların turizm

eğitimi almama ve meslek lisesi, üniversite düzeyinde turizm eğitimi, kurs, Turem vb. kurumlarda turizm eğitimi alma durumları ile örgütsel sağlık ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Tablo 40’ da benzer bir biçimde görüldüğü gibi çalışanların turizm eğitim durumlarının da iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa yol açmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Şahin (2007) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulamış olduğu çalışmada da benzer bir şekilde çalışanların iş tatminleri ile turizm eğitimi alma-almama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir.

6.7.8. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin İşletme Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması

Tablo 41. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin İşletme Tecrübelerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	İşletme Tecrübeleri	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Sağlık	1 yıldan az	3,09	0,87	1,081	0,371
	1-3 yıl arası	3,05	0,78		
	4-6 yıl arası	3,20	0,93		
	7-9 yıl arası	3,17	0,68		
	10-12 yıl arası	2,76	0,94		
	13 yıl ve üzeri	3,51	0,87		
İş Tatmini	1 yıldan az	3,26	1,04	1,395	0,226
	1-3 yıl arası	3,18	0,89		
	4-6 yıl arası	3,44	0,94		
	7-9 yıl arası	3,28	0,83		
	10-12 yıl arası	2,83	0,89		
	13 yıl ve üzeri	3,68	0,77		

Tablo 41, İşgörenlerin çalıştıkları işletmedeki tecrübeleriyle örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan varyans analizi (Anova) sonuçlarını içermektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermediğı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Polatçı, Ardiç ve Kaya (2008) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir şekilde çalışanların örgüt sağlığı algılarının çalışma süresiyle ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Tütüncü ve Çiçek (2000) İzmir ilinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında uygulamış oldukları çalışmada, seyahat acentası çalışanlarının çalışma süreleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

6.7.9. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 42'deki bulgulara göre, katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi (Anova) sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların iş tatminine ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturduğu sonucuna varılmıştır ($p<0,05$). Teknik servis bölümünde çalışanlar çalıştıkları örgüt ile ilgili örgütsel sağlık görüşleri diğer departmanlara göre daha olumludur ($\bar{x}=3,39$). Kat hizmetleri bölümünde çalışanlar çalıştıkları örgütün diğer departmanlarda çalışanlara göre daha sağlıksız olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir ($\bar{x}=2,82$). Çalışanların iş tatmini düzeylerinin çalışılan departmanla ilişkisi incelendiğinde işlerinden en çok tatmin sağlayan çalışanların teknik servis bölümündeki işgörenler olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,77$). En az tatmin düzeyine sahip çalışanların da kat hizmetleri bölümünde çalışanların olduğu görülmektedir ($\bar{x}=2,89$).

Bu sonuçlara göre teknik servis bölümünde çalışanların genellikle işletme içerisindeki teknik işlerden sorumlu olmaları ve müşterinin tatmininin sağlanması konusunda diğer yiyecek-içecek, kat hizmetleri, önbüro gibi departmanlara göre daha az sorumlu olmalarından dolayı iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek gibi departmanlardaki çalışanlara müşterinin memnuniyetlerinin sağlanması konusunda diğer departmanlara göre çok daha fazla görev düşmektedir. Bu sonuçlar özellikle işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasının yanı sıra güler yüzlü bir şekilde hizmet verme zorunluluğundan dolayı bu departmanlarda çalışanların iş tatmin düzeyleri teknik servis departmanında çalışan işgörenlere göre daha düşük olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 42. Katılımcıların Örgüt Sağlığı ve İş Tatminine İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Bölümlere Göre Karşılaştırılmasına Ait Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Çalışılan Bölüm	\bar{X}	s.s	F	p
Örgütsel Sağlık	Önbüro	3,30	0,57	4,377	0,002*
	Yiyecek-İçecek	3,00	0,91		
	Kat Hizmetleri	2,82	0,78		
	Teknik Servis	3,39	0,86		
	Diğer (Muhasebe, İnsan Kaynakları, Spa vb.)	3,31	0,82		
İş Tatmini	Önbüro	3,57	0,70	7,990	0,000*
	Yiyecek-İçecek	3,06	0,95		
	Kat Hizmetleri	2,89	0,92		
	Teknik Servis	3,77	0,99		
	Diğer (Muhasebe, İnsan Kaynakları, Spa vb.)	3,56	0,88		

* $p < 0,05$

Şahin (2007), iş tatmini ile işgörenlerin çalıştığı bölüm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda anlamlı bir ilişkiye ulaşıldığını belirtmiştir. Ayrıca bu çalışmadaki sonuca benzer bir şekilde, kat hizmetleri bölümünde çalışan işgörenlerin genel tatmin ve içsel tatminleri diğer bölümlere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Doğan ve Bozkurt (2008) İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde uyguladıkları çalışmada, çalışanların örgütsel sağlık algılamaları ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmişlerdir.

Bu çalışmada örgüt sağlığı ve iş tatmini arasındaki ilişki ve demografik değişkenlerin hangilerine göre iş tatmini ve örgütsel sağlık kavramlarının farklılaştığı incelenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen;

H2: Beş yıldızlı otel çalışanlarının örgüt sağlığına ilişkin algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Beş yıldızlı otel çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın sonucunda beş yıldızlı otel çalışanlarının örgüt sağlığı ve iş tatmini ile ilgili algıları demografik özelliklerinde medeni durum, gelir, işletmedeki görev, yaş, çalışılan bölüm değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu sonuçlar beş yıldızlı otel çalışanlarının örgüt sağlığı ve iş tatmini ile algılarının

demografik özelliklerine göre kısmen farklılıklar gösterdiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre H2 ve H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Örgüt sağlığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt sağlığı ile iş tatmini arasındaki Korelasyon katsayısı 0,854 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, örgütsel sağlık ile iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların örgütsel sağlık algılamalarının olumlu yönde artması iş tatmin düzeyinde olumlu bir artışa sebep olmaktadır.
- Çoklu Doğrusal Regresyon Analizinde örgüt sağlığına ilişkin 4 boyutun (amaç birliği, katılım, iletişim, performansın tanınması) model üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık 7 boyutun (sadakət ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, liderlik, gelişim, kaynak kullanımı) ise model üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Model üzerinde etkisi önemli bulunan katsayılar incelendiğinde, iş tatminini etkileyen en önemli örgüt sağlığı boyutlarının, “amaç birliği” ve “katılım” olduğu tespit edilmiştir.
- Çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşleri cinsiyete göre bay ve bayanlarda farklılık göstermemektedir.
- Çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli çalışanlar bekâr çalışanlara kıyasla çalıştıkları örgütü daha sağlıklı algılamaktadırlar.
- Çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşleri işletmedeki görevlerine göre farklılık göstermektedir. Örgüt sağlığına ilişkin görüşlerin orta ve üst kademedeki çalışanlarda diğer personele (işgörenler) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt sağlığına ilişkin görüşlerde 650 TL aylık altında çalışanların çalıştıkları örgütü 650 TL ve üzeri çalışanlara göre daha sağlıklı buldukları belirlenmiştir.

- Çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir ve yaş arttıkça çalışanların örgütü daha sağlıklı buldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- İşgörenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşleri turizm eğitimi alma veya almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşleri işletmedeki tecrübe sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.
- Çalışanların örgüt sağlığına ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, teknik servis departmanında çalışanlar çalıştıkları örgütü en yüksek düzeyde sağlıklı bulurken kat hizmetleri bölümünde çalışanlar örgütü diğer departmanlarda çalışanlara göre daha sağlıksız bulmaktadırlar.
- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri cinsiyete göre bay ve bayanlarda farklılık göstermemektedir. İş tatminine ilişkin görüşler, bay ve bayan çalışanlarda istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir.
- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli çalışanlar bekâr çalışanlara kıyasla işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır.
- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri işletmedeki görevlerine göre farklılık göstermektedir. İş tatminine ilişkin görüşlerin orta ve üst kademedeki çalışanlarda diğer personele (işgörenler) kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İş tatminine ilişkin görüşlerde 650 TL aylık altında çalışan işgörenlerin 650 TL ve üzeri çalışanlara göre iş tatmin düzeyleri daha düşüktür.

- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir ve yaş arttıkça çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri turizm eğitimi alma veya almama durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri işletmedeki tecrübe sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği yapılan analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.
- Çalışanların iş tatminine ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, teknik servis departmanında çalışanlar işlerinden diğer departmanlara göre en yüksek düzeyde tatmin sağlarken kat hizmetleri bölümünde çalışanlar çalıştıkları örgütte en düşük tatmin düzeyine sahip işgörenlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanların hayatlarındaki iki vazgeçilmez unsur aileleri ve işleridir. Bazı insanlar ailelerine önem verirken işlerini aksatabilmektedirler. Bazı insanlar ise işlerine önem verip, aile yaşamlarını ve ilişkilerini zedeleyebilmektedirler. Özellikle işinden yeteri kadar tatmin sağlayamayan kişilerin sosyal hayatlarında da sorunlar olabilmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 90). İşinden tatmin sağlayan, işini severek yapan kişilerin aile yaşantılarının, işinden tatmin olmayan, işini severek yapmayan kişilere oranla daha olumlu olduğu gözlemlenmektedir. Şüphesiz birçok insanın hayatının büyük kısmı işyerinde geçmektedir. Bu bağlamda hayatından keyif alan, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde çalışan bireylerin hem örgüte hem de sosyal hayatına olumlu katkılar yapabileceği düşünülebilir.

Günümüz artan rekabet şartları içerisinde otel işletmelerini diğer işletmelerden bir adım öne geçirebilecek en önemli unsurlardan birisi insan kaynaklarıdır. Örgütlerin amaçlarını benimseyecek ve bu doğrultuda hareket edebilecek işgörenlerin işlerinden tatmin düzeylerinin arttırılmaya çalışılması gereklidir. İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve kârlılıklarını arttırabilmeleri işinden tatmin olan işgörenlerle mümkündür.

İşgörenlerin işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlamalarında en önemli görevlerden birisi de orta ve üst kademedeki yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin örgüt içerisinde örgüte has bir kültürün oluşturulmaya çalışılması ve örgüt sağlığı düzeylerinin yükseltilmesi hususunda adımlar atılması işgörenlerin tatmin düzeylerinin yükselmesini de sağlayabilecektir. Örgüt sağlığı alt boyutlarından örgüt içerisinde alt kademedен üst kademeye iyi bir iletişimin olması, her kademedeki çalışanların örgüt için alınan kararlara katılımlarının sağlanması, çalışanların eğitimi ve gelişimi için bir bütçenin ayrılması, çalışanların göstermiş oldukları iyi performansın ödüllendirilmesi vb. gibi konularda gerçekçi uygulamaların ortaya konulması, örgütsel sağlık düzeylerini arttırırken, beraberinde çalışanların iş tatmin düzeylerini de yükseltebilecektir.

Bu araştırma Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri bu beş oteldeki çalışanlardan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmadaki beş yıldızlı otel çalışanlarının çoğunluğunu; cinsiyeti

erkek, medeni durumu bekar, gelir düzeyi 650 TL ve altında olan, yaşları 21-30 arasında değişen eğitim durumu lise mezunu olan ve turizm eğitimi almayanların oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların işletme tecrübelerinin çoğunlukla 1 yıldan az olduğu görülmektedir. Özellikle beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çoğunlukla genç yaşta oldukları ve çalıştıkları işletmede tecrübelerinin az olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte çalışanların birçoğunun eğitim düzeyinin ortaöğretim düzeyinde oldukları ve turizm eğitimi almadıkları da çalışmadan elde edilen diğer bir sonuçtur.

Örgüt sağlığının iş tatminine olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma genel olarak değerlendirildiğinde; evli işgörenler çalıştıkları örgütü bekâr işgörene kıyasla daha sağlıklı bulurken orta ve üst kademedeki pozisyonlarda çalışanlar çalıştıkları örgütü daha sağlıklı algılamaktadırlar. Gelir düzeyleri de kişilerin çalıştıkları örgütü sağlıklı bir örgüt olarak nitelendirmelerinde önemli bir araç olarak görülebilmektedir. 650 TL ve altı aylık ücretle çalışanlar çalıştıkları örgütü sağlıklı örgüt olarak nitelendirmektedirler. Diğer yandan çalışanların yaşları arttıkça örgütü daha sağlıklı bir örgüt olarak nitelendirdikleri de çalışmadan elde edilen diğer bir sonuçtur. Otel işletmelerinde çalışılan departmanlardaki kişilerin de örgüt sağlığı ile ilgili görüşleri incelendiğinde kat hizmetleri departmanını bu konuda örgütü en sağlıklı gören departman olarak görülmektedir.

Diğer taraftan iş tatminiyle ilgili elde edilen bulgular sonucunda evli işgörenler işlerinden bekârlara göre çok daha fazla tatmin sağladıkları orta ve üst kademedeki çalışan işgörenler de işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları görülmektedir. Gelir düzeyi 650 tl ve altı ücret grubunda olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin düşük olduğu ilgili çalışmadan elde edilen diğer bir sonuçtur. Çalışanların yaşlarının arttıkça işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları görülmektedir. Teknik servis departmanında çalışan işgörenler çalıştıkları örgütte en fazla tatmin sağlayan grup iken kat hizmetleri departmanı ise en düşük tatmine sahip departman olarak görülmektedir.

Bu çalışmada örgüt sağlığı; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve

kaynak kullanımı boyutlarıyla ele alınırken; iş tatmini de, içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır.

Örgüt sağlığının iş tatmini üzerinde pozitif ve çok kuvvetli bir ilişkiye sahip olması otel işletmelerinin çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırmak için çalışmalar yapması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan örgüt sağlığı boyutlarından katılım ve amaç birliği boyutlarının iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olması ise şu şekilde yorumlanabilir.

Otel işletmelerinde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görebilmeleri için örgüt içerisinde alınan kararlara katılımlarının sağlanması gerekmektedir. İşletme içerisinde bir takım kararlar alınırken çalışanlarında fikirlerinin, görüş ve önerilerinin alınması çalışanların işlerinden tatmin sağlamalarında önemli bir yere sahiptir. Amaç birliği boyutu ile ilgili olarak yöneticiler çalışanların bireysel amaçları ile işletmenin amaçlarını birleştirici ve işletmenin amaçlarını çalışanların benimsemesini sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaları çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırabileceği yönünde yorumlanabilir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde örgüt ikliminin iş tatmini ile olan ilişkisini, örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran (Çekmecelioğlu, 2005; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008; Sempene, Rieger ve Roodt, 2002; Batlis, 1980) yerli ve yabancı bir çok araştırmaya rastlanılmaktadır. Ancak örgüt sağlığının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik araştırmaların çok fazla olmadığı görülmektedir. Sınırlı sayıda örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmalardan birisi olan Doğan ve Bozkurt (2008) tarafından İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan çalışmada, çalışanların eğitim durumlarının örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak bu çalışmada çalışanların eğitim durumlarıyla örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Diğer taraftan çalışanların departmanlarına ve pozisyonlarına göre örgüt sağlığı algılarının bu çalışmadaki sonuçlara benzer şekilde anlamlı bir farklılık gösterirken her iki çalışmada da çalışanların tecrübeleriyle örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Çalışanların iş tatmini ile ilgili görüşlerinin işletmedeki görevlerine göre anlamlı farklılık göstermesi benzer şekilde Şahin (2007) tarafından yapılan çalışmada da görülmektedir. Söz konusu

çalışmalarda evli olan işgörenlerin bekârlara oranla çalıştıkları örgütte daha fazla tatmin sağlayabilmektedirler. Yönetici pozisyonunda çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları çalışmada varılan diğer bir sonuçtur. Üngüren ve Doğan (2010) da benzer bir şekilde yönetim kademesinde çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları sonucuna ulaşıldığını belirtmiştir. Ayrıca çalışmanın sonucunda ücret iş tatmininde önemli bir etkidir denilebilir. Çalışanların gelir durumlarının artmasıyla birlikte işlerinden sağladıkları tatmin de artabilmektedir. İnce (2007) yapmış olduğu çalışmada otel işletmelerinde çalışanlara ödenen ücretin artmasıyla genel tatminlerinde de bir artış olduğunu belirtmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların yaşlarının artmasıyla birlikte tatmin düzeyleri de artabilmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına paralel bir şekilde Toker (2007) yaşlı çalışanların işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağladıklarını vurgulamıştır. Otel işletmelerinde çalışılan departman çalışanların tatmin sağlamalarında önemli bir unsurdur. Özellikle kat hizmetleri ve yiyecek- içecek departmanında çalışan işgörenler işlerinden tatmin sağlayamadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bu araştırmanın bulguları sonucunda elde edilen bilgiler neticesinde otel işletmelerine yönelik şu öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir. Örgütsel sağlık boyutlarının her biri ile ilgili somut adımların atılması hem örgütün örgütsel sağlık düzeyini arttıracaktır bununla birlikte çalışanların iş tatmin düzeyleri yükseltilebilecektir. Bu bağlamda;

- Performansın tanınması boyutuyla ilişkili olarak örgüt içerisinde örgütün yararına olacak biçimde çok fazla emek harcayanların ödüllendirilmesi,
- Gelişim boyutuyla ilgili olarak, çalışanların eğitimlerine ve gelişimlerine yönelik faaliyetlerde bulunulması,
- İletişim boyutuyla ilgili olarak, örgüt içerisinde net ve iyi bir iletişim sisteminin kurulması için çaba gösterilmesi,
- Amaç birliği boyutuyla ilgili olarak, örgütün amaçlarının çalışanların fikrinin alınarak oluşturulması ve çalışanların bu amaçları benimsemesini sağlamaya çalışılması,

- Katılım boyutuyla ilişkili olarak, alt kademedeki üst kademeye bazı alınan kararlarda çalışanların da görüş ve önerilerinin alınması, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini olumlu yönde artırırken iş tatmin düzeylerini de yükseltebilecektir.
- Çalışanların sadakat ve bağlılıklarını arttırmak, çalışanların çalıştıkları departmanın çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünmelerini ve çalışmaktan keyif alabilmelerini sağlamak gerekmektedir.
- Çalışanların moral düzeylerinin yüksek olması için çalışmalar yapılması ve çalışanların moral düzeylerinin işlerini iyi yapmalarında ve müşteri memnuniyeti sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğu unutulmamalıdır.
- İşletmenin kurumsal itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunulması ve işletmede çalışanların itibarı yüksek bir işletmede çalıştıklarını hissetmeleri sağlıklı bir örgüt yapısına ulaşmada ve çalışanların işlerini iyi yapmalarını sağlamada önemli bir yere sahiptir.
- Yöneticilerin çalışanlarına etik bir şekilde davranmaları ve çalışanların bunu hissetmeleri işlerinden tatmin olmalarında önemlidir. Özellikle çalışanların etik kurallar çerçevesinde hareket etmeleri ise işletmenin sağlıklı bir yapıya ulaşmasına katkı sağlayabilir.
- Sağlıklı bir örgüt yapısı içerisinde liderlerin olması ve bu liderlerin gerek çalışanlarla gerekse yöneticilerle uyumlu bir biçimde çalışmalarını yapmaları çalışanları motive edebilmektedir.
- İşletmelerin çalışanlarından bekledikleri katkıları sağlayabilmeleri için kaynakların adil dağıtılması ve kullanımının sağlanması gerekmektedir.

Çalışanların işlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlanmalarını olanak kılmak amacıyla yöneticilerin, çalışanların bazen kendi yöntemlerini kullanabilme ve kararlarını uygulama şansının verilmesi iş tatminine olumlu katkı sağlayabilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlara eşit ve adil bir şekilde davranmaları, çalışma şartlarının iyileştirilmesini sağlamaları, terfilerin adil bir şekilde uygulanmasında titizlik göstermeleri iş tatminine olumlu katkı sağlayabilir.

Özellikle otel işletmelerinde çalışanların düşük ücretlerde çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması özellikle ücret konusuna yöneticilerin gereken önemi göstermesi ve çalışanların ücretlerinin iyileştirilmesi ve arttırılması iş tatminin sağlanmasında önemlidir.

Eğitim alanında sıklıkla kullanılan ve son zamanlarda örgütsel davranış alanında kullanılmaya başlanan örgüt sağlığı kavramı ile ilgili olarak turizm sektöründe gerek yurtiçinde gerekse yurt dışında çok fazla yayına rastlanılmamış olması bu çalışmanın ortaya çıkmasında belirleyici olmuştur. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli rollerden birini üstlenen çalışanların iş tatmin düzeylerinin sağlanmasının gerekliliği de örgüt sağlığı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu çalışmanın konusunu oluşturmuştur.

Araştırmanın teorik katkısının örgüt sağlığı kavramının turizm alanında ve otel işletmeleri açısından ayrıntılı bir şekilde ele alınması söylenebilir. Örgüt sağlığı kavramı, otel işletmeleri açısından önemi, iş tatmini ile ilişkisi bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Uygulamacıların özellikle otel işletmelerindeki yöneticilerin, işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini arttırmak, memnun çalışanlar oluşturmak için çalışmada açıklanan örgüt sağlığı boyutlarına gereken önemi vermeleri gerektiği söylenebilir. Özellikle çalışanların etkin bir şekilde kararlara katılmalarını sağlayıcı tekniklerin oluşturulması ve işletmenin amaçlarını çalışanların amaçlarıyla birleştirici tekniklere önem verilmesi gerekmektedir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalar için gerek turizm sektöründe gerekse başka sektörlerde örgüt sağlığı ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırılarak farklılıklar ortaya konulabilir ve neler yapılabileceği belirlenebilir. Araştırma Afyonkarahisar il sınırındaki beş yıldızlı otellerde gerçekleştirildiği için bütün Türkiye'ye genellenemez. Ancak söz konusu bu çalışma gerek Afyonkarahisar'daki uygulamacılara gerekse konuyla ilgilenen araştırmacılara önemli bir takım ipuçları ve öneriler verebilir. Özellikle başka destinasyonlarda yapılabilecek örgüt sağlığı araştırmalarıyla bu çalışmanın sonuçları karşılaştırılabilir sonuçların hangi boyutlarda ve hangi demografik özelliklere göre farklılaştıkları tartışılabilir. otel işletmeleri dışında turizm sektöründe faaliyet gösteren seyahat acentaları, yiyecek,

içecek işletmeleri gibi diğer işletmelerde bu kavramların ilişkisi veya başka kavramlarla ilişkileri incelenebilir.

Özellikle alışanlar ve yöneticiler arasındaki örgüt sağlığı ve iş tatmini algılarının farklılık göstermesinin gelecekte yapılacak çalışmalar için bu kavramların ilişkisinin yöneticiler ve çalışanlar açısından ele alınması da önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2000). *İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi, İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Akbaba Altun, S. (2001). *Örgüt Sağlığı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akdeniz, M. (2010). *Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 4, 1-25.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56 (4), 25-42.
- Aldemir, M. C. ve Barbato, R. (1984). Yönetim Biçimleri, Örgüt Yapısı ve Başarım Arasındaki İlişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (4), 120-130.
- Ali, N. ve Akhtar, Z. (2009). Job Status, Gender and Level of Education as Determinants of Job Satisfaction of Senior Secondary School Teachers, *Indian Journal Social Science Researches*, 6 (1), 56-59.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen- Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Altimus, C. A. ve Tersine, R. J. (1973). Chronological Age and Job Satisfaction: The Young Blue Collar Worker, *The Academy of Management Journal*, 16 (1), 53-66.
- Anandarajan, M. ve Anandarajan, A. (2010). *E- Research Collaboration: Theory, Tools and Techniques*. Germany: Springer-Verlag.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması. *9. Ulusal Yönetim ve*

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook/35/kongre.htm>.

- Ardıç, K. ve Polatçı S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 21(1), 137-154.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak: Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 203-228.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 19-34.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467, 31-51.
- Atmaca, K. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik. *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 76, 63-76.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 33-44.
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 14, 115-129.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 2, 203-215.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. (Çevrimiçi). 4 Şubat 2011, <http://www.isguc.org/?p=article&id=96&cilt=3&sayi=1&yil=2001>.

- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5 (2). 10 Ekim 2011 (<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=163&cilt=5&sayi=2&yil=2003>).
- Babelan, A. Z. ve Moenikia, M. (2010). A Study of Simple and Multiple Relations Between Organizational Health and Faculty Trust in Female High Schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 1532-1536.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algulamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, Sayı. 14, 13-40.
- Bakan, İ. (2009). Çalışanların ‘Yöneticilerden Tatmin’ ve ‘Genel Tatmin’ Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Öneri Dergisi*, 8 (31), 53-67.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 7, 1-30.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım.
- Barrows, D. ve Wesson, T. (2000). A Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals. *The Innovation Journal*, 5 (1), 1-21. April 11, 2011, from <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/job-satisfaction2.htm#Table1>.
- Bartol, K., ve Wortman, M. (1975). Male Versus Female Leaders: Effects on Perceived Leader Behavior and Satisfaction in a Hospital. *Personnel Psychology*, 28, 533–547.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış* (2. Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmalık.
- Batlis, N. C. (1980). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave. *The Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Becerikli, S. Y. (2006). Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 15, 113-135.
- Berberoğlu, G. N. (1985). Örgütsel Etkinlik, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 125-142.
- Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1999). Tusaş Motor Sanayi A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 65-84.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 14 (1-2), 29-52.
- Bevans, K., Bradshaw, C., Miech, R., ve Leaf, P. (2007). Staff- and School- Level Predictors of School Organizational Health: A Multilevel Analysis. *Journal of School Health*, 77 (6), 294-302.
- Borkowski, N. (2009). *Organizational Behavior, Theory and design in Health Care*. Sudbury: Jones and Bartlett Publishers.
- Bozkurt, M. (2011). İşletmelerin İtibar Yönetimi Faaliyetlerinin Müşteri Tutum ve Tercihleri Üzerindeki Yansımaları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 150-168.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brain, C. (2002). *Advanced Psychology: Applications, Issues and Perspectives*. Cheltenham: Nelson Thomes.

- Brinkmann, J. (2002). Business and Marketing Ethics as Professional Ethics. Concepts, Approaches and Typologies. *Journal of Business Ethics*, 41, (1-2), 159-177.
- Brush, D. H., Moch, M.K., ve Pooyan, A. (1987). Individual Demographic Differences and Job Satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, 8 (2), 139-155.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim.* (2. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim.* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Y. ve Soyer, F. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28) 1, 61-74.
- Cemaloğlu, N. (2006). Analysis of the Primary School Teachers Perception of Organizational Health in Terms of Different Variables. *Hacettepe University Journal of Education*, Sayı. 30, 63-72.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı. 2, 165-194.
- Cengiz, R., Yenel, F. ve Cemaloğlu, N. (2009). Profesyonel Futbolcuların Kulüp Sağlığına İlişkin Algıları, *I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildiri Kitabı*, Çanakkale, (1-3 Mayıs) Bildiriler, 260-266.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Childers, J. H. (1985). Organizational Health- How to Measure A School's Level of Health and Take Remedial Action. *Journal of Educational Public Relations*, 8 (2), 4-7.

- Chin, Y. C. ve Chin, Y. Y. (2009). Emotional Intelligence as Intervention to Organizational Health', *The 3rd International Conference on Bioinformatics and Biomedical Engineering (ICBBE)*. Beijing, (11-13 Haziran) Bildiriler, 1-5.
- Cooper, C. L. (1994). The costs of Healthy Work Organizations. A Chapter in C. L, akt. S. Akbaba Altun, (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cooper, C. L. ve Williams S. (1994). *Creating Healthy Work Organizations*. (1.Edition), San Francisco: John Wiley & Sons Ltd, akt. S. Akbaba Altun. (2001). *Örgüt Sağlığı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Merkezi*, 4 (1), 9-18.
- Çarıkçı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 157-172.
- Çarıkçı, İ.H. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 83-95.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (6) 2, 23-39.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çoban, N. (2007). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları: Antalya İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları:

- Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 77-89.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience* (4th Edition). Ohio: Thomson South-Western
- Davis, K. (1984). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. (Çeviren: K. Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, akt. E. Pelit. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İşdoyumlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demir, Ş. Ş. (2011). Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İletişim Tekniklerinin Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 127-150.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Denizer D, vd. (1998). Otel İşletmeciliği. N. Kozak, (Ed.), Ankara: Turhan Kitabevi, akt. Ş. Aydın. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (4), 1-21.
- Dettmer, H. W. (2007). *The Logical Thinking Process: A Systems Approach to Complex Problem Solving*. Milwaukee: Quality Press.
- Doğan, A. ve Bozkurt, S. (2008). İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları İle Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi - Yönetim Dergisi*, Sayı 60, 61-73.
- Donuk, B. (2009). Özel ve Kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş tatminlerinin Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21, 179-185.
- Drucker, P. F. (1999). *Management (Tasks, Responsibilities, Practises)*, Butterworth: Heinemann Ltd.

- Durna, U. ve Babür, S. (2011). Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 73-98.
- Efeoğlu, İ .E. (2006). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (Beşinci Baskı). Bursa: Vipaş A.Ş.
- Eğnli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.
- Eke, A. E. (1976). Bir Kavramsal Çerçeve ve Yönetim Tekniği Olarak Örgütsel Gelişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 9 (2), 26-38.
- Emhan, A. (2005). *Organizasyon sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 4, 51-57.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergüney, Ö. (2006). *Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 121-136.

- Erol, N. (2006). *Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama (Ankara Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Gençtürk, A. ve Memiş A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Algıları ve İş Doyumlarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 9 (3), 1037-1054.
- Gerekan, B. ve Pehlivan, A. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı. 1, 29-54.
- Ghazi, S. R., Shahzad, S., Shahzada, G., ve Gillani, U. S. (2011). Job Satisfaction of Head Teachers for the Selected Twenty Dimensions of Job. *International Journal of Academic Research*, 3 (1), 651-654.
- Glick, N. L. (1992). Job satisfaction Among Academic Administrators. *Research in Higher Education*, Vol. 33 (5), 625-639.
- Govindarajan, M. (2007). *Marketing Management: Concepts, Cases, Challenges and Trends*. (2nd Edition), New Delhi: Prentice- Hall of India Learning Pvt. Ltd.
- Gözener, E. ve Sayın, S. (2007). Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. *Eğitim Dergisi*, Sayı. 16, 1-19.
- Griffin, M. L. (2001). Job Satisfaction Among Detention Officers Assessing The Relative Contribution of Organizational Climate Variables. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 29, 219-232.
- Gürbüz, A. (2007). An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction From the Tourism Sector Point of View. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 36-46.
- Gürçay, C. (2001). *İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları*. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3 (1). 17 Ekim 2010, <http://www.isguc.org/?p=article&id=99&cilt=3&sayi=1&yil=2001>.

- Gürkan, F. B. (2006). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi: Polatlı İlçesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (1), 127-151.
- Güzel, T., Aydın, Ş. ve Eriş, E. D. (2007). Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 140-155.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1), 217-230.
- Hançer, M. ve George, R. T. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (1), 85-100.
- Hanisch, K. A. (1992). The Job Descriptive Index Revisited: Questions About the Question Mark. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 377- 382.
- Hardage, J. G. (1978). Development of an Instrument to Measure the Task Centered and the Internal State Components of Organizational Health. *Dissertation Abstracts International*, 347-A, akt. S. Akbaba Altun. (2001). *Örgüt Sağlığı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hassard, J. (1993). *Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity*, Melbourne: Cambridge University Press.
- Hellriegel, D., Slocum, J. ve John, W. (1999). *Management* (8th Edition), Ohio: South Western College Publishing, akt. G. Ataman. (2001). İşletme Yönetimi: *Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Herrera, R. ve Lim, J. Y. (2003). Job Satisfaction Among Athletic Trainers in NCAA Division I-AA Institutions, *United States Sports Academy Sport Journal*, 6 (1), 251-272.

- Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more dissatisfied? *Sociological Quarterly*, 30, 385–399.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publications.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp, R. B. (1991). *Open Schools, Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*. Newbury Park, CA: Corwin Press/ Sage Publications.
- Hoy, W. K., ve Feldman, J. A. (1987). Organizational health: The Concept and Its Measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20 (4), 30-37.
- Hubert, J. A. (1984). The Relationship of School Organizational Health and Teacher Need Satisfaction to Teacher Stres. *Dissertation Abstracts International*, 45 (5), 1343, akt. S. Akbaba Altun. (2001). *Örgüt Sağlığı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hussami, M. A. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research*, 22 (2), 286-295.
- Imparato, N. (1972). Relationship between Porter's Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 56 (5), 397-405.
- Ivancevic, J. M. ve Duening, T. N. (2001) *Managing Einsteins: Leading High- Tech Workers in the Digital Age*. New York: McGraw- Hill.
- İnce, C. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 14, 319-339.

- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (21) 1, 119-135.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology A Scientist- Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Kaila, H. L. (2006). *Industrial and Organisational Psychology*. (2nd Edition). Delhi: Kalpaz Publications.
- Kalleberg, A. L. ve Loscocco, K. A. (1983). Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction, *American Sociological Review*, 48 (1), 78-90.
- Kanungo, S. (1998). An Empirical Study of Organizational Culture and Network-Based Computer Use. *Computers in Human Behavior*. 14 (1), 79-91.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Kapoor, S. (2004). *Franchisee and Small Business Satisfaction: Literature Review*. İçinde: Understanding Small Business: Practice, Theory and Research. Rolffe Peacock, Chapter 12, Appendix A, Adelaide: Scarman Publishing, akt. E. Pelit.
- (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İşdoyumlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karadağ, E., Başaran, A. ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 32-45.
- Karakuş, H. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

- Karaman, M. K. ve Akıl, Ü. G. (2005) Bürokrasi ve İlköğretimde Sağlık. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 15-38.
- Karlı, Ü. ve Koçak, S. (2004). Türkiye'deki Özel Sağlık ve Spor Merkezlerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Seviyeleri. *Spor Bilimleri Dergisi*, Sayı. 3, 125-136.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 355-372.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, Sayı. 7, 77-96.
- Kesici, Ş., Üre, Ö., Bozgeyikli, H. ve Sünbül, A. M. (2003). Temel Psikolojik İhtiyaçlar Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği. 7. *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, (9-11 Temmuz), Bildiriler, 85-98.
- Keskin, G. (2009). *Otel İşletmeciliği ve İş Tatmini*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Khandwalla, P.N. (1977). Some Top Management Styles, Their Context and Performance. *Organization & Administrative Sciences*, 7 (4), 21-45.
- Kiazad, K. (2010). *Responses to Psychological Contract Breach: Moderating of Organisational- Embeddedness*. Melbourne: Custom Book Centre.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J., ve Serpa, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, J. H., Kim, C. S. ve Kim, J. M. (2011). Analysis of the Effect of Leadership and Organizational Culture on the Organizational Effectiveness of Radiological Technologist's Working Environments. *Radiography*. 17 (3), 201- 206.
- Kimpston, R. D. ve Sonnabend, L. C. (1975). Public Secondary Schools: The Interrelationships Between Organizational Healthy & Innovativeness & Between Organizational Health & Staff Characteristics. *Urban Education*, 10 (1), 27-44, akt. S. Akbaba Altun. (2001). *Örgüt Sağlığı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Klinge, W. E. ve Lyden, J. A. (2001). Organizational health and teacher education. *The Teacher Educator*, 37 (2), 100-116.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kokko, J. ve Guerrier, Y. (1995). Overeducation, Underemployment and Job Satisfaction: A Study of Finnish Hotel Receptionists. *International Journal of Hospitality Management*, 13 (4), 375-386.
- Koontz, H. ve Wehrich, H. (2009). *Essentials of Management An International Perspective*. (8th Edition). New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1). 291-317.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1), 219-242.
- Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Varmıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 175-193.
- Kösterelioğlu, M. A. ve Argon, T. (2010). Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiğine İlişkin Öğretmen Algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 1-17.
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personel Psychology*, 8, 65-67.
- Kutunis, R. Ö. (2009). *Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları* (4. Baskı). İstanbul: Sakarya Yayıncılık.
- Kuzgun, Y. (1972). Kendini Gerçekleştirme. *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih- Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, Cilt 10, 162-172.

- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22 (2), 157-165.
- Landy, F. J. ve Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (2nd Edition). Madlen, MA: Blackwell Publishing.
- Lau, C. M., Wong, K. M., ve Eggleton, Ian R. C. (2008). Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role of Outcome-Based and Non-Outcome-Based Effects. *Accounting and Business Research*, 38 (2), 121-135.
- Lee, R. ve Wilbur, E. R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A *Multivariate Analysis*, *Journal of Human Relations*, 38 (8), 781-791.
- Lingard, H. ve Rowlinson, S. M. (2005). *Occupational Health and Safety in Construction Project Management*. New York: Spon Pres.
- Locke, E. A. (1969). *What is Job Satisfaction?*. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 4, 309- 336.
- Longest, B. B. (2004). *Managing Health Programs and Projects*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. New York: McGraw- Hill, akt. O. Erdil, H. Keskin, S. Z. İmamoğlu, S. ve S. Erat. (2004). *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6. Edition). New York: McGraw- Hill.
- Lyden, J. A. ve Klingele, W. E. (2000). Supervising Organizational Health. *Supervision*, 61 (12), 3-6.

- Macintosh, E. W. ve Doherty, A. (2010). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave. *Sport Management Review*. 13 (2), 106- 117.
- Malik, M. E., Danish, R. Q. ve Ghafoor, M. (2009). Relationship Between Age, Perceptions of Organizational Politics and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 19 (1-2), 23-40.
- Martin, A. ve Roodt, G. (2008). Perceptions of Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions in a Post- Merger South African Tertiary Institution, *SA Journal of Industrial Psychology*, 34 (1), 23-31.
- McDermott, C. M. ve Stock, G. N. (1999). Organizational Culture and Advanced Manufacturing Technology Implementation. *Journal of Operations Management*. 17 (5), 521-533.
- Miner, J.B. (2007). *Organizational Behavior 4: From Theory To Practice*. New York: M.E.Sharpe.
- Miles, M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. R. O. Carlson, A. Gallaher, M. B. Miles, R. J. Pellegrin ve E. M. Rogers (der.), Change Processes in the Public Schools, *Center for the Advanced Study of Educational Administration*, Oregon, 11-35.
- Miller, C. (1983). The Relationship of Elementary Principals' Sex Role Identifications to the Organizational Health of Schools. *Dissertation Abstracts International*, 45 (5), 1259-1260, akt. S. Akbaba Altun. (2001). *Örgüt Sağlığı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mobarakeha, N. S. (2011). The Relation Between the Organizational Culture and Creativity of Managers and Experts of Khuzestan Physical Education Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 15, 3648- 3650.
- Mok, C. ve Finley, D. (1986). Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food, Service Worker in Hong- Kong. *International Journal of Hospitality Management*. 5 (2), 71-78.
- Montana, P. J., ve Charnov, B. H. (2008). *Management*. (4th Edition). New York: Barron's Educational Series.

- Mukherjee, K. (2009). *Principles of Management and Organizational Behaviour*. (2nd Edition). New Delhi: Tata McGraw- Hill.
- Mukherjee, S. ve Basu, S. K. (2005). *Organisation & Management and Business Communication*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7th Edition). London: Financial Times Prentice Hall.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1-20.
- Murphy, L. R. ve Cooper C. L. (Ed.). (2000). *Healthy and Productive Work: An International Perspective*. (1th Edition). London: Taylor & Francis Inc.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerindeki etkileri: Ampirik bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1-2), 225-243.
- Navarro, P. (2005). *What the Best MBAs Know: How to Apply the Greatest Ideas Taught in the Best Business Schools*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Neugebauer, R. (1990). Do You Have a Healthy Organization. *Child Care Information Exchange*, 72, 38-41, akt. S. Akbaba Altun. (2001). *Örgüt Sağlığı* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Nord, W. (1976). *Concepts and Controversy in Organizational Behavior* (2nd Edition). Pacific Palisades: Goodyear Publishing Company.
- Oral, S. (2005). *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, California: Sage Publications.
- Otrar, M. ve Öztürk, A. Y. (2008). Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerinin İş Tatmini. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı. 27, 145-162.

- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 141-166.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51.
- Özaltın, H., Kaya, S., Demir, C. ve Özer, M. (2002). Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 44 (4), 423-427.
- Özdemir, A. (2006). *Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri: İzmir İli Bornova İlçesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Özdemir, E. ve Akpınar, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. (3), 85-105.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Özdevecioğlu, M. (1999). Örgütsel Etkinlik, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 8, 401-411.
- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda İş- Aile ve Aile- İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 33, 69-99.
- Özer, E. (2010). *Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. (4. Baskı). Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özsöylemez, O. (2009). *Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, A. ve Özdemir, F. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2). 189- 202.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Pala, F., Eker, S. ve Eker, M. (2008). The Effects of Demographic Charecteristic on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Study on Turkish Health Care Staff. “İş, güç” *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10 (2). 54-75.
- Parikh, M. ve Gupta, R. (2010). *Organisational Behaviour*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Ltd.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Free Pres.
- Pater, A. ve Gils, A. V. (2003). Stimulating Ethical Decision-Making in a Business Context: Effects of Ethical Codes and Professional Codes. *European Management Journal*, 21 (6). 762-772.
- Pattanayak, B. (2005). *Human Resource Management* (3rd Edition). New Delhi: Prentice Hall of India.
- Pekşen, T. (2007). *İşletme İçi İletişim ve İş Tatmini İlişkisinin Lojistik Sektöründe İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İşdoyumlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 43-72.
- Pettigrew, M. A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Petty, M. M., McGee, G. W. ve Cavender, J. W. (1984). A Meta Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9 (4), 712-721.
- Pınar, İ., Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2008). İş Tatminini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2). 151-166.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Kaya, A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 145-161.
- Porter, L.W. (1961) A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology*. 45 (1), 1-10.
- Randhawa, M. (2007). Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, Vol 11, 149-159.
- Rashid, S. A. ve Archer, M. (1983). *Organizational Behavior*. Toronto: Methuen.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 7-20.
- Robbins, S.P., Judge, T. A., Odendaal, A. ve Roodt, G. (2009). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education.

- Rosen, R. H. (1991). *The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits*. Los Angeles: J. P. Tarcher.
- Rusbult, C. ve Lowery, D. (1985). When Bureaucrats Get The Blues. *Journal of Applied Social Psychology*, 15 (1), 83-92.
- Sabancı, A. (2009). The Effect of Primary School Teachers' Burnout on Organizational Health. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1 (1), 195-205.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schneider B. ve Alderfer, C. P. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), 489-505.
- Schwab, D. P. ve Cummings, L. L. (1970). Theories of Performance and Satisfaction: A Review. *Industrial Relations*, 9, 408-430.
- Scott, M., Swortzel, K. A. ve Taylor, W. N. (2005). The Relationship Between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55 (1), 102-115.
- Sempene, M. E., Rieger, H. S. ve Roodt, G. (2002). Job Satisfaction in Relation to Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (2), 23-30.
- Sergiovanni, T. J. ve Starrat, R. J. (1979). *Emerging Patterns of Supervision: Human Perspectives* (2nd Edition), New York: McGraw Hill Book, akt. M. Uras,

- (1998). *Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2007). Pamukkale Üniversitesi'nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 12, 152-163.
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2009). Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Kırgızistan Türk Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 21, 115-132.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış*, Sayı. 1-2, 55-64.
- Sezgin, F. (2009). Examining the Relationship Between Teacher Organizational Commitment and School Health in Turkish Primary Schools. *Educational Research and Evaluation*, 15 (2), 185-201.
- Shim, M. (2010). Factors Influencing Child Welfare Employee's Turnover: Focusing on Organizational Culture and Climate. *Children and Youth Services Review*. 32 (6), 847- 856.
- Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. ve Huang, S. H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14 (1), 81-95.
- Singh, K. (2009). *Organizational Behaviour: Text and Cases*. New Delhi: Pearson Education.
- Smith, P.C., Kendall, L. M. Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Soyer, F., Can, Y. ve Akbulut, K. (2010). Futbol Teknik Adamlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 515-526.

- Sökmen, A. (2000). *Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, akt. E. Oktay. ve H. Gül. (2003). *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 10, 403-427.
- Srivastava, S. K. (2005). *Organizational Behaviour and Management*. New Delhi: Sarup & Sons.
- Sterner, W. R. (2009). Influence of the Supervisory Working Alliance on Supervisee Work Satisfaction and Work-Related Stres. *Joumat of Mental Health Counseling*, 31 (3), 249-263.
- Sudan, A. S. ve Kumar, N. (2004). *Organisation Effectiveness and Change*. New Delhi: Anmol Publications.
- Şahin, A., Temizel, H. ve Örselli E, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Osman Gazi Üniversitesi., Eskişehir, 25-26.11.2004, ss. 657-665.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şaylan, G. (1973). Çalışma Özendiricileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 6 (4), 25-36.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyum Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 169-183.

- Tayfun, A. ve Kösem, H. A. (2004). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Katılnmalı Yönetim Hakkındaki Değerlendirmeleri. *Turizm Akademik*, Sayı. 1, 89-96.
- Tekin, M. A. (2005). *İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 374-400.
- Thompson, D. P. (1996). *Motivating Others: Creating the Conditions*. Larchmont, NY: Eye on Education.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı. 1, 92-107.
- Toker, B. (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 8 (1), 69-91.
- Topçu, D. (2006). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Tsui, K. T. ve Cheng, Y. C. (1999). School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi- level Analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5 (3). 249-268.
- Tuncer, D., Doğan, Y. D. ve Varoğlu, D. (2009). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. (3. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 175-204.

- Türker, Y. (2010). *İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl 11, Eylül- Aralık, 124- 128.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5 (2), 146-169.
- Ural, E. G. (2002). İtibar Yönetimi Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 2, 83-93.
- Uras, M. (1998). *Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uras, M. (2000). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı. 7, 124-131.
- Üner, M. M. (2008). *Genel İşletmecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üngüren, E. ve Doğan, H. (2010). Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11 (2), 39- 52.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17 (5), 2922- 2937.
- Ünlü, S. (Ed.). (2004). *Sosyal Psikoloji*, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

- Varinli, İ. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirmeleri Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4 (1-2), 44-53.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Weihrich, H., Cannice, M. V. ve Koontz, H. (2008). *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective*. (12th Edition), New Delhi: Tata McGraw Hill.
- Weisbord, E., Charnov, B. H. ve Lindsey, J. (1995). *Managing People in Today's Law Firm: The Human Resources Approach to Surviving Change*. USA: Greenwood Publishing Group.
- Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, G.W. ve Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational: XXII. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Wlodarczyk, A.Z. (2011). *Work Motivation: A Systematic Framework For A Multilevel Strategy*. Bloomington: Author House.
- Yağcı, K. (2007). Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (3), 114-129.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1), 717-724.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 18, 483-500.

- Yang, J. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 609- 619.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 51-69.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 235-249.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 55, 243-264.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 3-16.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2). 196- 211.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 1-18.
- Yerlisu, T. ve Çelenk, B. (2008). Liglerde Görev Yapan Voleybol Antrenörlerinin İş doyum düzeylerinin Belirlenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, Sayı. 2, 87-93.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi: Ankara İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, S. (1995). Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50 (1), 441-451.

- Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir alan Araştırması. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6 (1), 87-107.
- Yılmaz, Z. ve Murat, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2), 203-222.
- Yiğit, B. (2010). *Investors in People (İnsana Yatırım Standardı) Çerçevesinde Uygulanan İnsan Kaynakları Sistemlerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yusof, J. M. ve Tahir, I. M. (2011). Spiritual Leadership and Job Satisfaction: A Proposed Conceptual Framework. *Information Management and Business Review*, 2 (6), 239-245.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.
- Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Ögelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 3. 67-78.

EKLER

EK-1: Örgüt Sağlığının İş Tatminine Etkisini Belirlemek Amacıyla Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu anket formu, ‘**Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**’ konulu yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmış olup, vereceğiniz cevaplar bilimsel bir araştırma amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle isminizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ersin ARIKAN
e-mail: ersinarikan@hotmail.com
Tel: 0506 773 1979

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gonca KILIÇ
AKÜ Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu

I. BÖLÜM

Lütfen ‘X’ işareti koyarak cevap veriniz

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

Yaşınız: () 20 ve altı yaş () 21-30 yaş () 31- 40 yaş () 41 ve üzeri yaş

Eğitim Durumunuz: () İlköğretim ve altı () Lise () Ön lisans () Lisans ve Lisansüstü

Aylık geliriniz: () 650 TL ve altı () 651-1000 TL () 1001 TL ve üzeri

Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız ?.....yıl.....ay (Lütfen Belirtiniz)

Turizm Eğitimi alma durumu: () Almadım () Turizm ve Otel. Mes. Lisesi
() Üniversitede Turizm Eğitimi () Diğer.....(Lütfen belirtiniz).

Çalıştığınız Bölüm: () Önbüro () Yiyecek- İçecek () Kat Hizmetleri () Teknik Servis

() Diğer (Lütfen Belirtiniz)

İşletmedeki Göreviniz: () Yönetici () Diğer personel

II. BÖLÜM: İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Sıra No	Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz. 1=HIÇ TATMİN EDİCİ DEĞİL, 2= TATMİN EDİCİ DEĞİL, 3=NE TATMİN EDİCİ NE DEĞİL, 4=TATMİN EDİCİ, 5=ÇOK TATMİN EDİCİ Şimdiki işimden;	Hiç Tatmin Edici Değil	Tatmin Edici Değil	Ne tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici	Çok Tatmin Edici
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Tek başıma çalışma imkanı olması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ara sıra değişik işler yapabilme imkanının olması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Toplumda 'saygın' bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalışma şartları (fiziki şartlar) bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması bakımından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III. BÖLÜM: ÖRGÜT SAĞLIĞI ÖLÇEĞİ

Sıra No	Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Bu işletmede;	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Departman/Bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Çalışanların moral düzeyi yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalışanların motivasyonu yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Kayda değer (önemli) bir imaj ve üne ulaşılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Çalışanlar, örgütün itibarını arttırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Başarı, üstler (yöneticiler/şefler) tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ekleme istediğiniz farklı bir düşünceniz varsa lütfen belirtiniz:

.....

.....

.....

.....

.....